Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8370020
Centre d'intérêt: 130

Bouchard, Gilles.

La réorganisation administrative des commissions scolaires de Charlevoix / par Gilles Bouchard. -- Québec : G. Bouchard, 1981.
x, 193 p. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'Ecole nationale de l'administration publique, Université du Québec, pour l'obtention du grade de Maître en administration publique (M.A.P.)" -- P. i. Bibliogr. : p. 191-193.

Cote Dewey: 371.2'009714/B752r Cote LC: LB/2891/.Q3

Descripteur(s): *Commission scolaire *Structure scolaire *Organisation administrative *Régionalisation *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Identificateur(s) de nom: *Commission scolaire régionale de Charlevoix (La Malbaie, Québec) *Commission scolaire du Gouffre (Baie-Saint-Paul, Québec) *Commission scolaire Laure-Conan (La Malbaie, Québec)

Identificateur(s) de sujet: *Restructuration scolaire

Au cours des premiers mois de 1980, les administrateurs politiques des trois commissions scolaires de Charlevoix ont confié à l'auteur un mandat de travail touchant l'étude de divers projets de restructuration administrative des corporations scolaires de la région. Il s'agissait: 1. de recueillir et d'analyser les données se rapportant aux dossiers des clientèles scolaires et des ressources humaines, matérielles et financières; 2. de connaître l'opinion des principaux agents d'éducation du milieu sur les diverses hypothèses de restructuration; 3. d'évaluer les conséquences de ces hypothèses sur la quantité et la qualité des services.

Après avoir précisé la problématique de l'étude, l'auteur présente les résultats d'entrevues individuelles et collectives réalisées auprès des divers agents éducatifs des trois commissions scolaires; il rend également compte d'une démarche de consultation auprés des organismes officiels de la région. A partir de ces données, il s'applique à cerner la réalité socio-politico-administrative des organisations étudiées et procède à l'analyse des diverses hypothèses de travail.

L'auteur établit que le statu quo actuel est à éviter, le maintien des trois commissions scolaires ne présentant aucun avantage des points de vue administratif et éducatif. Il propose leur remplacement par deux commissions scolaires intégrées: l'intégration présenterait des avantages administratifs et éducatifs; la division en deux territoires respecterait les réalités socio-politiques. Il préconise de plus l'implantation ou le maintien de services régionaux pour ce qui est du transport scolaire et de l'éducation des adultes.

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 03
Auteur de l'analyse: fr

E D U Q 8370020

"LA REORGANISATION ADMINISTRATIVE DES COMMISSIONS SCOLAIRES DE CHARLEVOIX"

Par:

Gilles Bouchard

B.sc.soc., M.A. sc. sociale.

Québec, février 1981

E D U Q 8370020

"LA REORGANISATION ADMINISTRATIVE DES COMMISSIONS SCOLAIRES DE CHARLEVOIX"

Par:

Gilles Bouchard

B.sc.soc., M.A. sc. sociale.

Québec, février 1981

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier M. Paul Tessier de l'Ecole Nationale publique de l'administration, M. Jean-Marie Tremblay, Directeur général de la régionale de Charlevoix, M. Bernard Giroux, Directeur général de la commission scolaire Laure-Conan et M. Claude Saint-Charles, Directeur général de la commission scolaire du Gouffre pour nous avoir apporté leur précieuse collaboration.

PROJET D'INTERVENTION

PRESENTE

A L'ECOLE NATIONALE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UNIVERSITE DU QUEBEC

POUR L'OBTENTION DU GRADE DE

MAITRE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (M.A.P.)

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

		PAGE
1.0	L'INTRODUCTION GENERALE.....	2
2.0	LA PROBLEMATIQUE.....	6
3.0	LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	14
	3.1 Les entrevues individuelles.....	14
	3.2 Les entrevues collectives.....	16
	3.3 La consultation des organismes.....	16
	3.4 La consultation de documents.....	17
4.0	L'ENVIRONNEMENT SOCIOLOGIQUE DES COMMISSIONS SCOLAIRES DE CHARLEVOIX.....	19
	4.1 La géographie.....	20
	4.2 La démographie.....	21
	4.3 L'économie.....	25
	4.4 Les activités sociales, politiques, économiques.....	26
	4.5 La mentalité.....	29
5.0	LES COMMISSIONS SCOLAIRES DE CHARLEVOIX.....	32
	5.1 La commission scolaire régionale de Charlevoix.....	32

PAGE

5.1.1 L'implantation de la corporation... 32

5.1.2 La clientèle..... 34

5.1.3 Les services éducatifs..... 37

5.1.4 Les services administratifs..... 41

5.2 La commission scolaire du Gouffre..... 43

5.2.1 L'implantation de la corporation... 43

5.2.2 La clientèle..... 43

5.2.3 Les services éducatifs..... 47

5.2.4 Les services administratifs..... 47

5.3 La commission scolaire Laure-Conan..... 50

5.3.1 L'implantation de la corporation... 50

5.3.2 La clientèle..... 51

5.3.3 Les services éducatifs..... 53

5.3.4 Les services administratifs..... 55

5.4 Les grandes caractéristiques de ces organisations..... 58

6.0 L'OPINION DES AGENTS D'EDUCATION ET DES ORGANISMES PROFESSIONNELS DE CHARLEVOIX..... 59

6.1 Les informateurs..... 60

PAGE

6.2 L'opinion des agents d'éducation..... 62

6.2.1 Les commissaires..... 62

6.2.2 Les hors-cadres et les cadres des commissions scolaires locales..... 71

6.2.3 Les hors-cadres et les cadres de la commission scolaire régionale..... 75

6.2.4 Les cadres des écoles..... 80

6.2.5 Les professeurs..... 83

6.2.6 Les professionnels non-enseignants. 87

6.3 Le point de vue des organismes professionnels des agents d'éducation de Charlevoix.. 92

6.3.1 L'association des cadres scolaires.. 92

6.3.2 L'association des principaux..... 94

6.3.3 Le syndicat des travailleurs de l'enseignement..... 95

6.3.4 Les professionnels non-enseignants.. 96

6.3.5 Le syndicat de soutien des commissions scolaires locales..... 97

6.4 Les grandes lignes de l'opinion des agents de Charlevoix..... 98

7.0 L'ANALYSE DES DIVERSES HYPOTHESES DE TRAVAIL.... 104

7.1 L'introduction..... 105

PAGE

7.2 La population scolaire..... 107

7.2.1 La répartition de la population dans les commissions scolaires actuelles de 1980 à 1983-84..... 109

7.2.2 La répartition de la population à l'intérieur de deux commissions scolaires intégrées de 1980 à 1983-84..... 113

7.2.3 La population scolaire d'une commission scolaire intégrée..... 116

7.3 La gestion des ressources..... 119

7.3.1 Les ressources humaines..... 119

7.3.1.1 Les cadres administratifs des commissions scolaires et des écoles..... 120

7.3.1.2 Les cadres politiques..... 128

7.3.1.3 Les professionnels non-enseignants..... 131

7.3.1.4 Les professeurs..... 135

7.3.1.5 Le personnel de soutien..... 137

7.3.2 Les ressources physiques..... 141

7.3.2.1 Les centres administratifs.... 141

7.3.2.2 Les écoles du territoire..... 143

7.3.2.3 L'informatique..... 146

7.3.2.4 Le transport..... 147

PAGE

7.3.3 Les ressources financières..... 148

7.3.3.1 Les économies éventuelles.... 149

7.3.3.2 Une marge de manoeuvre plus grande..... 152

7.3.3.3 Une utilisation plus rationnelle des ressources financières.. 153

7.4 LA DIMENSION EDUCATIVE..... 156

7.4.1 Le nombre de personnes affectées à l'administration..... 158

7.4.2 La présence de conseillers pédagogiques. 158

7.4.3 La présence du centre administratif dans les écoles..... 159

7.4.4 Le projet éducatif..... 160

7.4.5 Le transition du primaire au secondaire. 160

7.4.6 Les options professionnelles..... 161

7.4.7 Les hypothèses de travail..... 162

7.5 LA DIMENSION SOCIO-POLITIQUE..... 166

7.5.1 La double allégeance..... 166

7.5.2 La région d'appartenance..... 167

7.5.3 Le partage du pouvoir..... 168

7.5.4 La motivation du commissaire..... 169

7.5.5 La proximité des lieux de décision 169

7.5.6 L'efficacité de fonctionnement du gouvernement local..... 170

PAGE

7.5.7 Les options des agents d'éducation de Charlevoix..... 170

7.5.8 Les hypothèses de travail..... 171

7.6 LA CONCLUSION..... 174

8.0 LA CONCLUSION GENERALE..... 182

9.0 LES RECOMMANDATIONS..... 188

10.0 BIBLIOGRAPHIE..... 191

1.0 L'INTRODUCTION

1.0 L'INTRODUCTION

Au cours des premiers mois de l'année 1980, les administrateurs politiques des trois commissions scolaires de Charlevoix nous confient un mandat de travail touchant l'étude de divers projets de restructuration administrative des corporations scolaires de cette région.

Plus précisément, on insiste pour que les trois objectifs suivants soient atteints par cette étude:

- recueillir et faire l'analyse des données se rapportant aux dossiers des clientèles scolaires et des ressources humaines, matérielles et financières;

- connaître l'opinion des principaux agents d'éducation du milieu sur les diverses hypothèses de restructuration administrative des commissions scolaires concernées;

- inventorier les diverses hypothèses en étudiant les conséquences sur la quantité et la qualité des services éducatifs tout en tenant compte des ressources disponibles

ainsi que les caractéristiques sociologiques et géographiques du territoire de Charlevoix.

Pour nous permettre de réaliser ces objectifs, nous valorisons la démarche suivante. D'abord, nous tentons de tracer les principaux jalons de la problématique. Ensuite, nous précisons les quatre méthodes de cueillette d'informations que nous avons utilisées afin de bien connaître toutes les données du problème. Nous amorçons graduellement notre travail en essayant de décrire la réalité socio-politico-administrative des organisations étudiées. Ces données de base étant précisées, nous procédons à l'analyse des diverses hypothèses de travail en tenant compte de la dimension éducative, administrative et socio-politique. Dans la conclusion, nous présentons nos principales recommandations que nous inspirent la description et l'analyse de la situation des commissions scolaires de Charlevoix.

Dans la problématique, nous tentons de repérer les facteurs qui semblent motiver les commissaires de Charlevoix à questionner leurs structures politico-administratives actuelles. Nous décrivons brièvement les trois hypothèses de travail à analyser en tenant compte

des trois principales dimensions que sont la variable éducative, la variable administrative et la variable socio-politique.

De la méthodologie employée, nous insistons sur les quatre méthodes de cueillette des données valorisées, sur certaines modalités d'utilisation de celles-ci et la nature des fins poursuivies.

Pour saisir la réalité socio-politico-administrative de ces organisations, nous avons cru bon de nous attarder à rappeler les grandes caractéristiques de l'environnement sociologique de ces organisations, à présenter certaines données élémentaires relatives aux caractéristiques organisationnelles de celles-ci et à connaître l'opinion des principaux agents d'éducation concernant les problèmes des organisations et leur vision touchant l'avenir de ces corporations.

Enfin, tout au cours de l'analyse des trois hypothèses de travail par rapport aux trois variables mentionnées un peu plus haut et de leurs indices, nous dégageons les forces et les faiblesses de chacune des hypothèses.

Nous conclurons en explicitant les principaux choix qui s'offrent aux commissaires de Charlevoix.

2.0 LA PROBLEMATIQUE

2.0 LA PROBLEMATIQUE

Depuis quatre à cinq ans, les divers responsables des commissions scolaires de Charlevoix tant au niveau administratif que politique s'interrogent sur diverses possibilités de restructurer les corporations scolaires existantes. Pourquoi ces interrogations? L'expérience administrative qu'ils ont acquise depuis huit ans à l'intérieur des commissions scolaires locales et d'environ quinze ans à la régionale de Charlevoix les a sensibilisés à une réalité socio-politico-administrative difficile à vivre. Plus précisément, ils ont dû composer autant avec les forces et les faiblesses que représentent les éléments de leurs organisations à savoir clientèle restreinte, territoire géographique très vaste à couvrir, hétérogénéité de la mentalité des utilisateurs des services, marge de manoeuvre administrative de plus en plus faible, et démocratie scolaire difficile à réaliser au niveau régional.

Ces interrogations deviennent de plus en plus fréquentes au cours des deux dernières années à la suite

de la parution du "Livre vert" du ministre Jacques-Yvan Morin, du phénomène de la dénatalité scolaire qui touche davantage le niveau secondaire et du contexte administratif de l'éducation du début des années'80 au Québec (compression des dépenses). Cette autonomie de gestion dont on parle tant dans le réseau scolaire est difficile à opérationnaliser pour les gens de Charlevoix.

De là, origine le questionnement sur les structures politiques et administratives. Y aurait-il un projet de réforme administrative à réaliser qui permettrait aux commissaires de Charlevoix de mieux s'acquitter de leurs responsabilités politico-administratives tout en réussissant à offrir des services éducatifs et administratifs les plus adéquats possibles. Au cours de cette démarche de réflexion, deux projets de réforme retiennent plus particulièrement l'attention des acteurs concernés.

Le premier projet consisterait à mettre en place une seule commission scolaire qui oeuvrerait sur l'ensemble du territoire de Charlevoix et qui offrirait des services éducatifs aux deux niveaux d'enseignement i.e. le primaire et le secondaire. La seconde hypothèse de travail valorise l'existence de deux commissions scolaires

intégrées, l'une dans l'est (Laure-Conan) et l'autre dans l'ouest (Gouffre) de Charlevoix. Tout en réfléchissant sur ces deux projets, on se pose des questions sur la pertinence de prolonger la situation présente en maintenant l'existence des trois commissions scolaires actuelles à savoir les deux locales (Gouffre et Laure-Conan) et la régionale (Charlevoix)...

Vis-à-vis ces diverses options possibles, on ressent le besoin d'analyser les forces et les faiblesses de chacune de ces hypothèses. Généralement, la plupart des acteurs s'entendent pour affirmer que trois dimensions doivent être retenues pour nous permettre de tenter une analyse objective de ces options. Il s'agit des dimensions suivantes: la variable éducative, la variable administrative et la variable socio-politique.

LA VARIABLE EDUCATIVE:

Il est pertinent d'évaluer laquelle des hypothèses à l'étude facilitera davantage la qualité de l'organisation et de la coordination des activités éducatives des commissions scolaires.

Plus précisément, on essaiera de voir lequel des projets semble mieux assurer la présence des éléments

suivants dans l' (les) organisation(s):

- présence de conseillers pédagogiques;
- présence d'administrateurs spécifiquement affectés aux dossiers des services éducatifs;
- présence de professionnels aptes à compléter s'il y a lieu, les interventions des enseignants;
- présence de mécanismes de coordination et de concertation facilitant le passage du primaire au secondaire;
- présence du centre "administratif" dans les écoles.

La présence de ces indices ne sera pas la seule variable qui pourra influencer la qualité des services éducatifs et du cheminement pédagogique de l'élève mais devrait normalement être un facteur favorable.

LA VARIABLE ADMINISTRATIVE:

Il faudra nous attarder en un premier temps sur les effectifs des utilisateurs en considérant les clientèles des dernières années de la décade '70 et en présentant une projection des clientèles éventuelles pour les quatre

prochaines années. Inutile d'insister sur la pertinence de cette dimension quand on connaît les règles qui déterminent les revenus (95%) des commissions scolaires. On pourrait affirmer que cette dimension (taille des clientèles) est la "pierre angulaire" qui oriente pour une très grande part le type d'organisation et de services à implanter dans une région donnée.

Dans un deuxième temps, il sera intéressant d'évaluer lequel parmi les projets à l'étude favorisera une économie des ressources, une marge de manoeuvre plus grande dans la gestion des ressources et une meilleure utilisation des ressources disponibles. On tiendra compte dans cette étude de ces trois types de ressources à savoir les ressources humaines, physiques (immeubles, locaux éducatifs) et financières.

LA VARIABLE SOCIO-POLITIQUE:

Le système d'éducation québécois est un système décentralisé qui valorise la gestion de la "chose scolaire" par un gouvernement local (administrateurs élus, source autonome de financement et existence juridique spécifique) afin de faciliter une plus grande adéquation possible entre les besoins éducatifs de la communauté et les services éducatifs disponibles. En conséquence, les commissaires

sont avant tout des hommes politiques qui doivent être aptes à diagnostiquer et à interpréter les besoins éducatifs des collectivités qu'ils représentent afin d'administrer la chose scolaire selon les exigences du "bien commun" de ces communautés et des utilisateurs de ces services.

Dans le cadre de cette étude, il faudra, à notre avis, se poser des questions très précises sur les conditions d'exercice du métier de commissaire qui peuvent influer sur son efficacité d'administrateur et affecter d'une certaine façon le type de fonctionnement de la commission scolaire. En somme, nous répondrons à cette question fondamentale qui consiste à identifier le projet qui offrirait potentiellement les meilleures conditions d'exercice du métier de commissaire.

Plus concrètement, nous accorderons une attention particulière aux indices suivants:

- l'allégeance du commissaire;
- l'identification du commissaire à une région donnée;
- le partage du pouvoir;
- la motivation du commissaire;

. la proximité de lieux de décision
. les effectifs des gouvernements locaux (efficacité).

De plus, le dynamisme d'une commission scolaire ne s'explique pas uniquement par la qualité des "décideurs" mais aussi par celle des principaux agents d'éducation qui auront à opérationnaliser les choix, les orientations prises par les commissaires. L'efficacité d'une décision est dépendante du degré de collaboration, d'implication que tous les autres agents d'éducation apporteront afin d'exécuter cette décision. Finalement, le succès d'une décision dépend en bonne partie de la bonne volonté des diverses catégories de personnel (cadres, professionnels non-enseignants, professeurs, employés de soutien). En conséquence, il nous semble pertinent de connaître les opinions de ces personnes concernant l'avenir des structures politiques et administratives des organisations scolaires de Charlevoix.

3.0 LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

3.0 LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour pouvoir disposer de toutes les données nécessaires qui nous permettrons de traiter le sujet sous tous ses angles, nous avons utilisé les quatre méthodes de cueillette d'informations suivantes:

- les entrevues individuelles;
- les entrevues collectives;
- la consultation des organismes représentant diverses catégories d'agents d'éducation;
- l'analyse de documents officiels, statistiques des commissions scolaires de Charlevoix et du MEQ.

3.1 Les entrevues individuelles:

Afin de connaître davantage le "vécu" des organisations ainsi que les diverses opinions touchant l'avenir de celles-ci, nous avons rencontré des agents d'éducation de Charlevoix. Des représentants de chaque catégorie de ces agents ont été interviewés sauf les parents. Cette dernière catégorie a exprimé le désir d'être consultée après la publication de notre rapport invoquant un manque d'information sur le problème concerné.

Pour les catégories où il nous a fallu construire un échantillon, (professeurs, professionnels non-enseignants et cadres d'écoles), nous avons valorisé les critères suivants:

. représentation égale des deux pôles de population de Charlevoix;
. représentation égale si possible, par niveau d'enseignement et par cycle;
. disponibilité et intérêt des informateurs.

Une deuxième catégorie d'informateurs que nous désignerons "informateurs-clefs" ont été rencontrés afin de raffiner davantage nos connaissances sur les organisations étudiées ainsi que sur les diverses politiques ministérielles ou règlements pouvant avoir un impact sur les trois hypothèses étudiées. Voici les principales personnes rencontrées:

. les directeurs généraux des commissions scolaires de Charlevoix;
. certains cadres et professionnels du ministère de l'Education appartenant aux unités suivantes:

- la direction générale des réseaux;
- la direction générale de l'administration;
- la direction générale de la gestion des ressources humaines;
- la direction générale de l'éducation des adultes;

. certains fonctionnaires du ministère des transports

3.2 Les entrevues collectives:

Nous avons fait deux entrevues collectives d'une durée moyenne de deux heures. Les informateurs rencontrés ont été les membres de chacune des commissions scolaires locales. Chaque commission scolaire (Conseil des commissaires) locale a eu l'occasion de s'exprimer sur la situation socio-politico-administrative de leur corporation ainsi que sur les choix qu'elle privilégiait à cette époque (octobre-novembre 1980). La première entrevue a été organisée à la Baie-Saint-Paul pour les commissaires de la commission scolaire du Gouffre. La deuxième entrevue s'est déroulée à la Malbaie en vue de connaître les opinions des commissaires de Laure-Conan.

3.3 La consultation des organismes représentatifs des agents d'éducation de Charlevoix:

Tous les organismes existants ont été invités à exprimer leur opinion sur le problème à l'étude. Cette invitation a été généralement formulée verbalement au président du mouvement. Lors de cette rencontre, nous précisions avec l'officier de l'organisme

les éléments suivants:

- le contexte de l'étude;
- les trois hypothèses de travail;
- les objectifs de la consultation;
- les deux questions minimales à poser à l'assemblée générale;
- les éléments que le compte-rendu de la réunion devait contenir;
- l'échéancier.

Notons que sept organismes du territoire concerné ont été invités à se prononcer.

3.4 Consultation de documents:

Les trois commissions de Charlevoix ont collaboré d'une façon très étroite avec l'auteur de l'étude pour lui communiquer toutes les informations consignées à l'intérieur de documents officiels ou non-officiels relatives aux sujets suivants:

- données historiques;
- clientèle scolaire;
- personnel;

. budgets;

. biens immobiliers;

. politiques administratives;

. etc...

De plus, notre statut de professionnel au ministère de l'Education nous a facilité l'accès à des documents officiels et non-officiels concernant les thèmes suivants:

. statistiques québécoises sur les clientèles et le personnel;

. politique(s) d'intégration;

. données historiques sur le mouvement d'intégration;

. etc...

4.0 L'ENVIRONNEMENT SOCIOLOGIQUE DES COMMISSIONS SCOLAIRES DE CHARLEVOIX

4.1 LA GEOGRAPHIE

Les commissions scolaires de Charlevoix ont à offrir des services éducatifs sur un territoire extrêmement vaste. Le système routier couvre environ cent-cinquante kilomètres. Les communications, compte tenu du caractère très accidenté de la région, sont dépendantes assez fréquemment de la variable climatologique.

Deux pôles d'attraction sont facilement répérables lorsque nous circulons sur l'ensemble du territoire. Il s'agit de Baie-Saint-Paul et de la Malbaie.

Le territoire de Baie-Saint-Paul semble assumer naturellement des fonctions de service pour la partie ouest du comté. Elle dessert la population de neuf corporations municipales. Ces villages ou municipalités sont situés de la façon suivante par rapport à Baie-Saint-Paul:

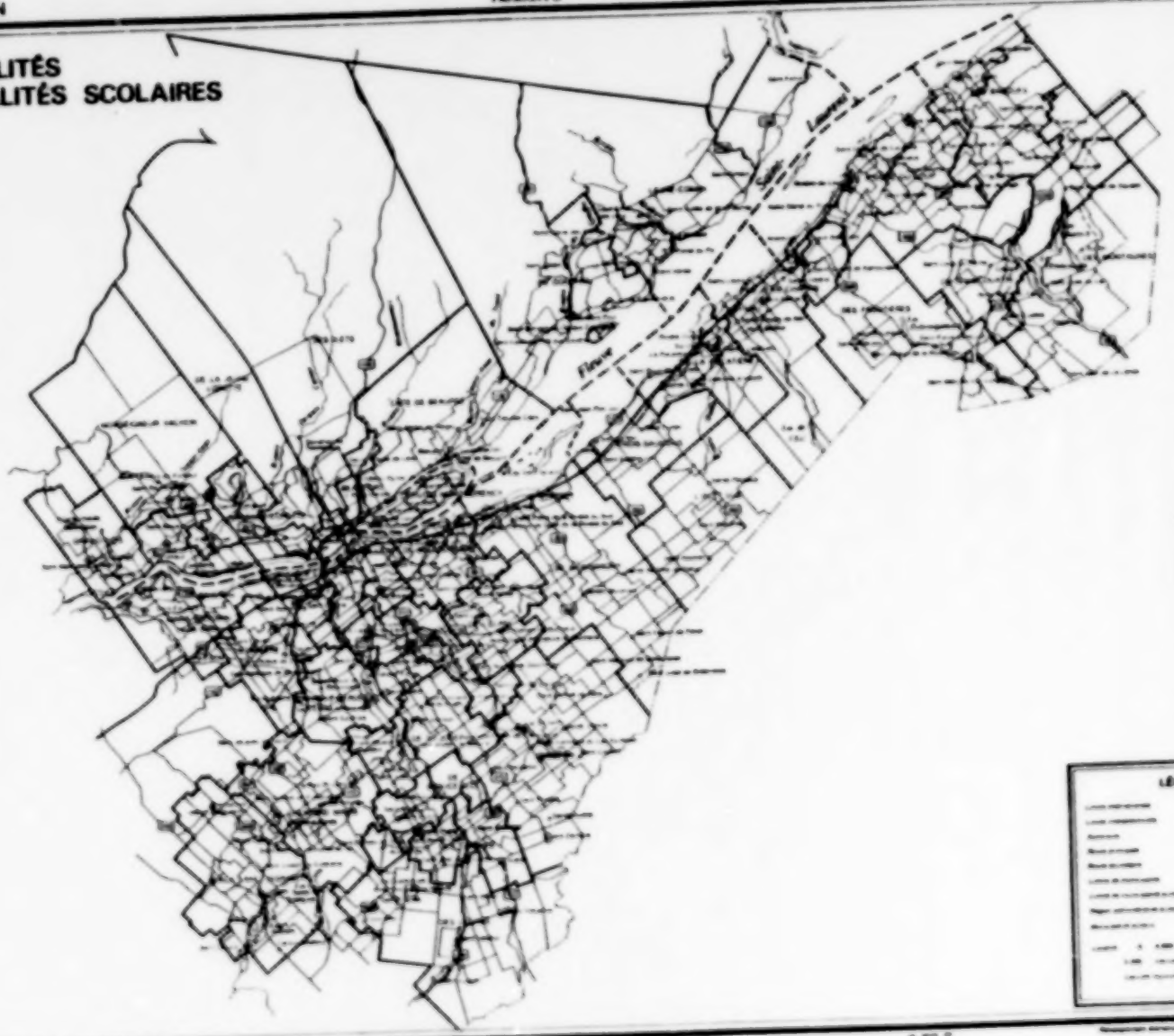
. Les Eboulements	17.6 Km.
. La Baleine	27.2 Km.
. Petite-Rivière Saint-François	17.6 Km.
. Rivière du Gouffre	3.2 Km.
. Saint-Bernard	22.4 Km.
. Saint-Hilarion	19.2 Km.
. Saint-Joseph-de-la-Rive	22.4 Km.
. Saint-Louis	20.4 Km.
. Saint-Urbain	14.4 Km.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

QUÉBEC
RÉGION 3

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT
ÉLÉMENTAIRE ET SECONDAIRE
SERVICE DE L'ORGANISATION DE L'ENSEIGNEMENT

LES MUNICIPALITÉS
LES MUNICIPALITÉS SCOLAIRES



Juillet 1976

Le territoire de la Malbaie dessert la partie est du comté i.e. douze municipalités. La population de ces villages doit franchir la distance suivante pour recevoir certains services:

. Cap-à-l'Aigle	6.4 Km.
. Clermont	8.0 Km.
. Notre-Dame-des-Monts	14.4 Km.
. Pointe-au-Pic	3.2 Km.
. Rivière Malbaie	4.8 Km.
. Sainte-Agnès	12.8 Km.
. Saint-Aimé-des-Lacs	13.0 Km.
. Saint-Fidèle	16.0 Km.
. Saint-Firmin	62.4 Km.
. Saint-Irénée	16.0 Km.
. Saint-Siméon (2)	33.6 Km.

4.2 LA DEMOGRAPHIE

La population du territoire de Charlevoix a des effectifs assez restreints. Nous ne pouvons relever des variations significatives depuis vingt-cinq ans. Les recensements des diverses années concernées nous rapportent les statistiques suivantes:

Effectif total de la population de Charlevoix

	1951[1]	1961	1971	1976
Charlevoix-Est	14,511	16,450	16,783	17,553
Charlevoix-Ouest	13,748	14,552	13,592	13,467
Total =	28,259	31,002	30,375	31,020

(1) Richard et Ayotte, "Etude sociologique du Comté de Charlevoix" centre de sociologie religieuse, Université Laval, Québec, 1963.

Ce phénomène de stabilité s'explique entre autres, par la traditionnelle nécessité de l'émigration depuis le début du vingtième siècle. Et la moitié de ceux qui émigrent se situent dans les classes d'âges entre quinze et vingt-quatre ans[2]. Cette réalité sociale s'explique par l'absence de capacité d'expansion économique pour absorber un surplus de main-d'oeuvre.

Nous pouvons noter que le pôle de la population de la Malbaie est plus important que celui de Baie-Saint-Paul. Cette tendance semble être constante depuis vingt-cinq ans. La partie "est" du comté connait une augmentation de la population alors que la partie "ouest" du territoire régresse depuis une quinzaine d'années.

Plus précisément, voici de quelle façon se répartit la population du secteur de Baie-Saint-Paul.

(2) Richard et Ayotte, "Etude sociologique du Comté de Charlevoix" Centre de sociologie religieuse, Université Laval, Québec, 1963.

La population de Charlevoix-ouest pour les années 1971 et 1976:

	1971(3)	1976(3)
Baie-Saint-Paul ville	4163	4062
Baie-Saint-Paul village	1576	1817
Rivière du Gouffre	684	834
Saint-Joseph de la Rive	326	264
Les Eboulements	1281	1190
L'Isle aux Coudres:		
La Baleine	237	253
Saint-Louis	609	558
Saint-Bernard	676	685
Petite-Rivière-Saint-François	1146	976
Saint-Hilarion	1138	1087
Saint-Urbain	1756	1741
Total-	13592	13467

(3) Recensement du Canada de 1976, Population: Répartition géographique, Circonscriptions électorales fédérales, Catalogue 92-801.

La population du secteur de la Malbaie se distribue de cette façon dans les diverses municipalités:

La population de Charlevoix-est pour les années 1971 et 1976:

	1971(4)	1976(4)
Clermont	3386	3518
La Malbaie	4036	4069
Rivière-Malbaie	1677	1877
Pointe-au-Pic	1231	1066
Cap-à-l'Aigle	679	712
Saint-Siméon (ville)	1186	1163
Saint-Siméon (municipalité)	644	622
Notre-Dame-des-Monts	821	868
Sainte-Agnès		551
Saint-Aimé-des-Lacs	730	805
Saint-Fidèle	1000	1008
Saint-Irénée	857	789
Saint-Firmin	536	505
Total-	16783	17553

(4) Recensement du Canada de 1976, Population: Répartition géographique, Circonscriptions électorales fédérales, Catalogue 92-801.

4.3 L'ECONOMIE

La région desservie par les trois commissions scolaires existantes est une région faible au niveau économique. Divers travaux consacrés à cette économie régionale soulignent constamment les phénomènes suivants: haut taux de chômage, revenus de transfert très élevés et revenu disponible par unité plus faible que celui de l'ensemble du Québec.

La structure économique occupationnelle[5] se distinque de celle de la province. Nous pouvons observer un secteur primaire plus développé, un secteur secondaire plus faible et un secteur tertiaire légèrement supérieur à celui du Québec.

Les deux sous-régions n'ont pas connu le même développement. La région de la Malbaie a un secteur secondaire supérieur à celui de Baie-Saint-Paul. Nous n'avons qu'à citer les noms de la Donahue Brothers et de la Reynolds pour posséder des indications de ce certain dynamisme. De plus, le secteur de la "PME" est sensiblement plus représenté que dans Charlevoix-ouest. Cependant,

---

(5) Divers travaux de l'Office de planification du Québec.

les deux pôles d'attraction de Charlevoix ont un secteur service très développé. Tout en ayant cette caractéristique commune, ce champ d'activités présente des caractéristiques bien spécifiques pour chacun de ces pôles.

Le secteur des services de la Malbaie compte sur la présence de plusieurs services gouvernementaux, de plusieurs commerces ainsi que de services touristiques destinés à une clientèle assez privilégiée (Manoir Richelieu). Quant à celui de Baie-Saint-Paul, un centre régional de santé (800 employés) offre la majorité des emplois disponibles, un centre d'achat commercial dessert la population de toutes les localités environnantes et l'industrie touristique se développe depuis une dizaine d'années en touchant une clientèle très diversifiée socialement (camping gamilial, chalet(s) ou résidence(s) d'été).

4.4 Les activités sociales, politiques et économiques

En analysant la répartition des organisations socio-politico-économiques de Charlevoix, il apparait clairement que Baie-Saint-Paul et la Malbaie assument conjointement les fonctions de capitale régionale. Pour

en arriver à faire ce diagnostic, nous avons quantifié les organismes ayant leur siège social soit dans le secteur de la Malbaie ou soit dans celui de Baie-Saint-Paul. Pour réaliser ce dénombrement (6), nous avons accordé une attention particulière aux indicateurs suivants: l'effectif total des organismes, le nombre des organismes sectoriels (est ou ouest) et la quantité des organismes qui oeuvrent à la fois dans les deux secteurs.

REPARTITION DES ORGANISMES SOCIAUX

	Organismes	Organismes sectoriels (Charlevoix-est ou ouest)	Organismes de Charlevoix
Baie-Saint-Paul	113	9	5
La Malbaie	95	10	10

(6) Conseil économique et social de la région de Charlevoix, "Services communautaires de Charlevoix", La Malbaie, octobre 1980.

De plus, notons que dans le pôle de la Malbaie, Clermont semble avoir une organisation sociale plus développée que les autres localités de l'est.

Relevons une autonomie sociale de chacun de ces secteurs (Charlevoix-est et Charlevoix-ouest). Et cette autonomie peut se vérifier dans les domaines suivants: travail, santé, services sociaux, services commerciaux, services éducatifs et organisations sociales et politiques.

Au cours de nos visites, nous avons constaté un nombre assez infime d'échanges sociaux-économico-politiques entre les deux secteurs. La complémentarité réelle entre ces deux pôles n'est pas évidente. Lorsqu'un citoyen de Charlevoix-est ou de Charlevoix-ouest ressent le besoin de services différents de ceux qu'il peut disposer dans son secteur, il va très rarement dans le secteur voisin pour le satisfaire. Il a plutôt tendance à exploiter les services de la communauté urbaine de Québec. Et ce comportement, nous pouvons le relever dans plusieurs champs d'activités (santé, loisir, éducation, etc.).

4.5 LA MENTALITE

La réalité quotidienne ne fournit pas beaucoup d'occasions aux citoyens de l'est et de l'ouest de se fréquenter très souvent et de travailler en collaboration. On pourrait même ajouter que plusieurs citoyens les évitent. Cette distance physique (50 kilomètres environ) qui sépare les deux pôles, est devenue graduellement une distance quasi-psychologique. En conséquence, chacun de ces pôles a renforci son autonomie sociale et a consolidé ce mouvement en cultivant un sentiment d'appartenance très élevé au secteur.

Une concurrence très forte entre les deux pôles existe depuis très longtemps. Et cette rivalité est une variable qui explique bien souvent les communications difficiles et laborieuses entre les agents représentatifs des deux secteurs.

Lorsque la réalité oblige les citoyens de la région à travailler ensemble, un exercice assez fastidieux parmi les représentants des deux secteurs doit être faits concernant la répartition des responsabilités . Malgré la compétence d'un individu, une personnalité ne reçoit par nécessairement une nomination. Parfois, le lieu de résidence est un "handicap" assez sérieux... L'histoire

des organisations régionales est lue fréquemment par les observateurs en fonction de cette rivalité. En somme, les populations de chaque secteur ne veulent pas être dominées par celles du secteur voisin... C'est à qui détiendra le pouvoir.

Les événements des deux dernières années de l'histoire sociale et politique de Charlevoix ne nous livrent pas des indicateurs qui pourraient nous permettre de noter une volonté ferme de vouloir construire cette conscience régionale. Nous n'avons qu'à citer en guise d'exemple, les positions des divers agents politiques sur le projet des municipalités régionales.

Le choix qui pourrait être fait par l'ensemble des communautés de Charlevoix de s'identifier davantage à la région plutôt qu'au secteur (est ou ouest) est encore possible. Mais en plus de manifester cette volonté de transformer cette mentalité, il faudra déployer beaucoup d'imagination au sujet des mécanismes de collaboration à établir pour contribuer à faire disparaître graduellement ce clivage entre l'est ou l'ouest, Malheureusement, les événements charlevoisiens sont trop lus en fonction du critère du pouvoir de l'est ou de l'ouest du comté. La question suivante, selon nous, reste encore sans réponse en 1981: "A quand le pouvoir charlevoisien"?.

5.0 LES COMMISSIONS SCOLAIRES DE CHARLEVOIX

5.0 LES COMMISSIONS SCOLAIRES DE CHARLEVOIX

En vous offrant la lecture de ce chapitre, nous poursuivons la réalisation des deux objectifs suivants:

- décrire brièvement les organisations qui feront l'objet de notre étude;
- souligner certains problèmes reliés à la clientèle à desservir et aux structures de ces organisations.

Pour atteindre ces objectifs, nous traiterons des éléments concernant l'implantation des organismes, des clientèles desservies jusqu'en 1980 et, des structures des services éducatifs et des services administratifs des centres administratifs de ces corporations.

5.1 LA COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE DE CHARLEVOIX

5.1.1 L'implantation de la corporation

Cette corporation existe dans les faits depuis le vingt-quatre février 1965. Son existence ainsi que sa juridiction territoriale ont été décidées par le ministre de l'Éducation. Déjà, à cette période, nous pouvons noter une certaine réticence de la part des représentants du milieu à retenir l'hypothèse d'une seule commission scolaire comme responsable

de l'enseignement secondaire pour toute la région de Charlevoix. Malgré ce contexte, la commission scolaire de Charlevoix devient la cinquante-deuxième commission scolaire régionale à s'implanter...

De 1965 à 1971, cette commission aura comme administrateurs élus, neuf (9) commissaires qui devront tendre à représenter les besoins de dix-sept (17) commissions scolaires locales.

A partir de 1972 (Loi 27), le Conseil des commissaires sera formé par les vingt-quatre (24) membres de deux commissions scolaires regroupées i.e. le Gouffre et Laure-Conan.

Notons que la partie "est" du comté a treize (13) représentants alors que l'ouest compte onze (11) commissaires.

Jusqu'en 1978, son siège social est à Clermont. On décide d'implanter deux (2) polyvalentes dont l'une à Baie-Saint-Paul (1975) pour desservir l'ouest de la région et l'autre à la Malbaie (1971) afin de répondre aux besoins éducatifs de l'est de Charlevoix. De plus,

pour tenir compte de la situation géographique de l'Isle aux Coudres, on maintient l'existence d'une école secondaire offrant les cours (secteur général) de Secondaire I à Secondaire IV inclusivement.

5.1.2 La clientèle

Cette commission scolaire a une clientèle assez réduite si on la compare à celle (deux mille six cent-cinquante-un (2651) étudiants, au 30 septembre 1980) des commissions scolaires régionales du Québec. En effet, quarante-deux (42) commissions scolaires sur quarante-six (46) en 1979-80 ont une clientèle supérieure à la sienne. De 1973 à 1980, sa clientèle n'a cessé de décroître. Et les projections autant du ministère que celles des administrateurs locaux prévoient le maintien de ce phénomène de décroissance jusqu'à l'année scolaire 1983-84.

La clientèle de cette dernière année[1] serait de l'ordre de 2302 étudiants i.e. une diminution d'environ du tiers des effectifs pour les années 1973-74 à 1983-84.

---

(1) Lavigne, J. Frenette, L. Dionne, L., "Perspectives clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec 1978-79 à 1983-84, ministère de l'Education, Gouvernement du Québec.

CLIENTELE SCOLAIRE OBSERVEE de 1973-74 à 1980-81[2]

ANNEE	73-74	74-75	75-76	76-77	77-78	78-79	79-80	80-81
TOTAL DES ELEVES	3715	3601	3706	3416	3280	3132	2895	2651

La répartition de la clientèle sur son territoire est très inégale. En 1980, nous pouvons relever 1578 élèves à la Malbaie, 977 à la Baie-Saint-Paul et 96 à l'Isle aux Coudres. Ce phénomène semble constant depuis les années 1973 et 1974.

REPARTITION DE LA CLIENTELE SCOLAIRE OBSERVEE SUR LE TERRITOIRE [3]

ANNEE	73-74	74-75	75-76	76-77	77-78	78-79	79-80	80-81
Baie-St-Paul	1268	1215	1157	1249	1221	1178	1025	977
La Malbaie	2315	2249	2155	2040	1847	1847	1765	1578
Isle aux Coudres	122	137	141	127	115	107	105	96

(2) Les statistiques du sommaire de l'école

(3) Gouvernement du Québec, Répertoire des organismes et des écoles, ministère de l'Education, SIMEQ, 1971 à 1978.

Le secteur de la Malbaie compte plus d'élèves inscrits au secteur professionnel (16,3%) que celui de Baie-Saint-Paul (14,6%). Notons aussi qu'un nombre assez important d'étudiants de Charlevoix fréquentent les services éducatifs de commissions scolaires extérieures à la région. Ils sont inscrits à l'intérieur d'options professionnelles qui ne sont pas offertes dans Charlevoix.

NOMBRE D'ETUDIANTS INSCRITS A L'EXTERIEUR

ANNEES	1975-76	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80
ETUDIANTS INSCRITS	138	153	156	168	188

Malgré la baisse constante de la clientèle de la régionale, signalons la croissance des inscriptions à l'extérieur de la région. Ces étudiants inscrits à l'extérieur se répartissent dans une quarantaine d'options différentes.

5.1.3 Les services éducatifs

Au centre administratif, le directeur des services éducatifs assume la direction et la coordination des services pédagogiques et des services aux étudiants. Pour assumer ses responsabilités dans le domaine de l'enseignement, trois conseillers pédagogiques l'assistent. Ces professionnels oeuvrent au niveau de disciplines spécifiques et consacrent une certaine période de temps à ces activités professionnelles.

- conseiller pédagogique en français (1);
- conseiller en adaptation scolaire (.5);
- conseiller en éducation chrétienne (.5).

De plus, avec la collaboration du Conseil de l'enseignement où un représentant de chacune des écoles siège, il planifie et coordonne l'enseignement du niveau secondaire qui se donne à l'intérieur de chacun des campus.

Les deux polyvalentes offrent des enseignements de type général et professionnel. La majorité des élèves sont inscrits au secteur

général (83.3%) alors que 17.7% des élèves (400)[4] suivent des cours de formation professionnelle. Compte tenu du bassin assez restreint de la clientèle, le choix des options professionnelles n'est pas tellement étendu. La situation semble plus aiguë à Baie-Saint-Paul. Voici plus précisément la situation.

REPARTITION DES OPTIONS PROFESSIONNELLES

Localité	Professionnel court	Professionnel long
Baie-Saint-Paul	3 options	3 options
La Malbaie	5 options	7 options

(4) Statistiques de l'année scolaire 1980-81 au 30 septembre.

Cent quatre-vingt-deux professeurs et demi (1975) assument les tâches de l'enseignement. Deux principaux avec l'aide de six adjoints administrent les écoles.

Dans le champ des services personnels aux étudiants, trois conseillers en orientation et trois animateurs de pastorale sont à la disposition des étudiants.

Pour la clientèle adulte, les services de l'éducation aux adultes offrent un ensemble de services concernant les quatre champs d'intervention suivants:

- les services conseils;
- les services de support à la formation;
- les services de formation;
- les services de concertation.

Trois conseillers pédagogiques travaillent à l'intérieur de ce service et conduisent diverses interventions pertinentes à la formation et au développement des adultes de Charlevoix.

Les activités de formation sont dispensées généralement à l'intérieur de deux centres de formation: Baie-Saint-Paul et la Malbaie.

L'encadrement de ce service est assumé par un cadre et deux responsables de "centres de formation".

Les activités totalisent environ dix milles heures de formation (10,000). Elles se répartisent de la façon suivante:

REPARTITION DES HEURES DE FORMATION AUX ADULTES

ANNEE	1978-79	1979-90
EDUCATION POPULAIRE	3791,0 heures	4509.5 heures
FORMATION GENERALE	2760.0 heures	2192.0 heures
FORMATION PROFESSIONNELLE	3993.0 heures	3872.0 heures
TOTAL	10550.0 heures	10573.5 heures

5.1.4 Les services administratifs

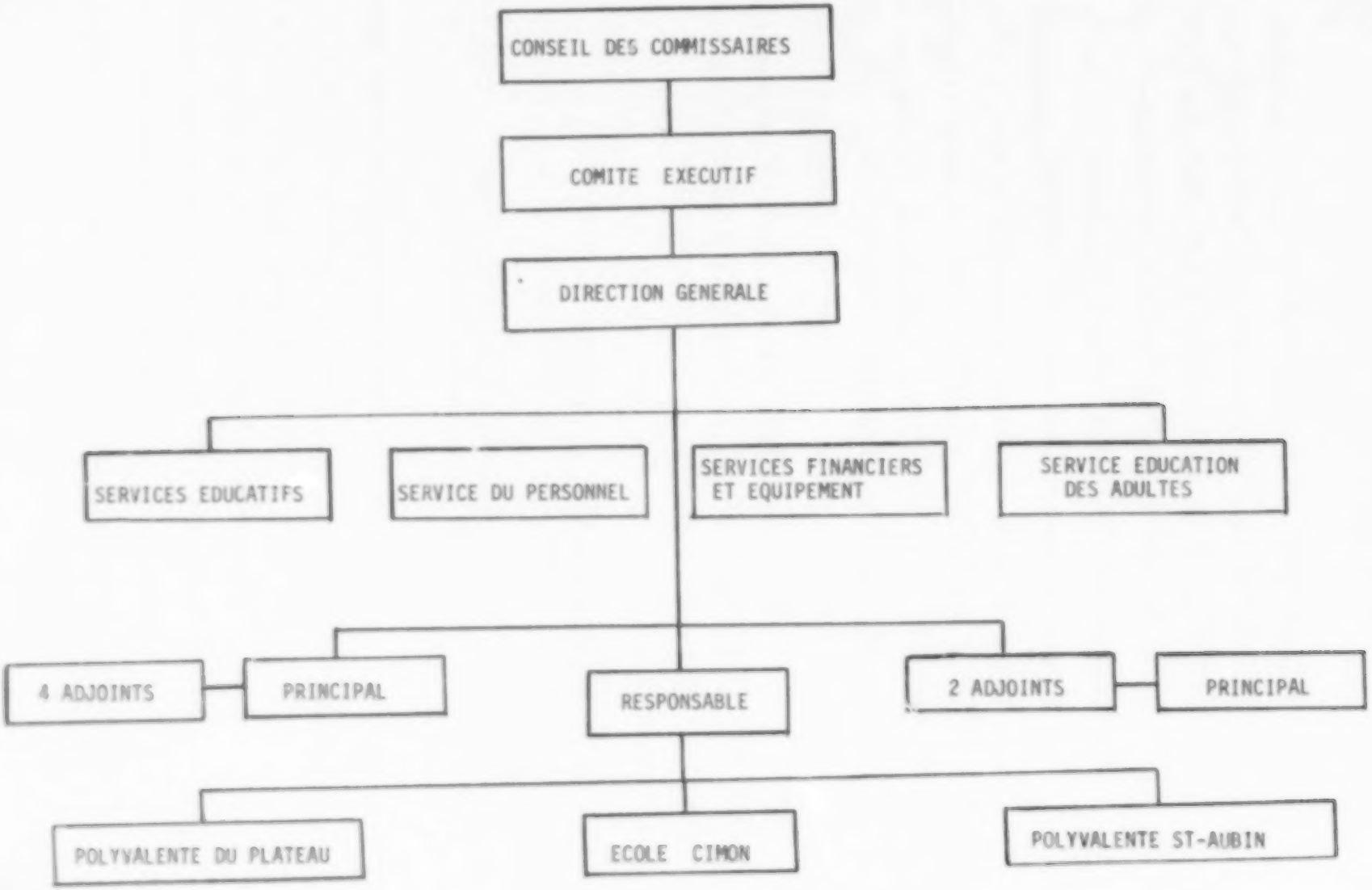
La direction générale a un personnel restreint. En plus du directeur général, le poste de directeur adjoint est assumé par le directeur du personnel. Les responsabilités du secrétaire général sont exécutées par le directeur des services éducatifs.

Pour administrer, on fait aussi appel à une table de gestion composée du directeur général, des principaux et du responsable d'école ainsi que des cadres de services. Les questions relatives à la planification, l'organisation, la coordination et à l'évaluation des activités administratives de la corporation sont inscrites à l'ordre du jour de ces réunions.

Le service du personnel est dirigé par un cadre qui occupe la presque totalité des heures de sa semaine de travail à l'administration de la convention collective. A ce niveau, notons l'absence de soutien administratif.

La direction des services financiers et de l'équipement est assumée par un seul cadre. Il est

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE DE CHARLEVOIX



secondé dans ses tâches par trois agents de bureau. En plus du cumul des responsabilités relevons la faiblesse du soutien professionnel ainsi que celle de la marge de manoeuvre du directeur concernant l'utilisation de son personnel. Les effectifs étant restreints, ses services sont vulnérables et dépendent de l'action d'un nombre limité de personnes. L'absence d'une personne affecte parfois d'une façon disproportionnée l'offre de services de l'organisation...

Soixante-quinze employés environ assurent le soutien aux écoles et au centre administratif.

5.2 LA COMMISSION SCOLAIRE DU GOUFFRE

5.2.1 L'implantation de la corporation

La loi "27" permet l'existence de cette municipalité scolaire. On assiste à cette époque à la fusion de huit municipalités scolaires de Charlevoix-ouest. Plus précisément, cette nouvelle corporation inclue les municipalités scolaires suivantes: Baie-Saint-Paul, Isles-aux-Coudres, Les Eboulements, Petite-Rivière, Saint-Bernard-sur-Mer, Saint-Hilarion, Saint-Joseph-de-la-Rive et Saint-Urbain.

Les éléments constituants de cette nouvelle corporation ont tous été habitués à vivre d'une façon autonome et chaque communauté éducative exprime moult fois au cours de son histoire une solidarité et un attachement très grand à son gouvernement local.

Pour chacun des éléments constituants, accepter de vivre une expérience de démocratie scolaire à l'échelon d'une sous-région représente un défi assez difficile à relever. Pourquoi? Cette nouvelle loi les incite à faire fi d'une tradition administrative et politique locale pour constituer une nouvelle entité politique et administrative qui aurait une personnalité tout à fait autre que celle de leur "gouvernement" local qui fonctionnait si bien selon la majorité des citoyens... C'est aussi accepter de travailler avec des nouveaux collègues qui ont été à un moment donné des compétiteurs très sévères...

La loi "27" fixe le nombre de commissaires à onze (11).

Le siège social de cette commission est à Baie-Saint-Paul depuis 1972. Ce choix a certes été influencé par la vocation naturelle de "capitale" que cette ville assume dans d'autres secteurs de la vie sociale de Charlevoix-ouest.

5.2.2 La clientèle

Cette commission scolaire dessert une clientèle de 1364 étudiants pour l'année 1980-81. Au Québec, plus de cinquante pour cent (50%) des commissions scolaires locales ont une clientèle supérieure à la sienne. De 1973-74 à 1980-81, sa clientèle a diminué de vingt-un (21.3%) pour cent. Et les projections du ministère de l'Education(5) prévoient une certaine stabilisation des clientèles pour les trois prochaines années.

(5) Lavigne, J., Frenette, L., Dionne, L., "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec, 1978-79 à 1983-84, ministère de l'Education, Gouvernement du Québec, sept. 1980.

CLIENTELE SCOLAIRE OBSERVEE DE 1973-74 à 1980-81[6]

ANNEE	73-74	74-75	75-76	76-77	77-78	78-79	79-80	80-81
TOTAL DES ELEVES	1733	1624	1526	1506	1464	1383	1363	1364

Relevons une concentration de la clientèle à Baie-Saint-Paul soit cinquante pour cent (50%). Pour la clientèle extérieure à ce centre, notons une certaine dispersion:

- Dominique-Savio: 120 étudiants
- Sainte-Claire: 85 étudiants
- Saint-François: 76 étudiants
- Léonce-Boivin: 132 étudiants
- Marie-Reine: 121 étudiants
- Saint-Louis: 138 étudiants

(6) Les statistiques du sommaire de l'école.

5.2.3 Les services éducatifs

Le directeur général qui assume la direction des services éducatifs fait appel à l'équipe de gestion pédagogique pour le seconder dans son travail de planification, de coordination et d'organisation de l'enseignement.

Les ressources professionnelles pour seconder et complémentariser l'action éducative des pédagogues sont depuis le début de ses opérations très limitées. En septembre 1980, un et demi (1.5) conseillers pédagogiques sont au service des écoles. Ces conseillers oeuvrent dans les disciplines suivantes: français et catéchèse. Selon les besoins, on aura recours à des consultants en psychologie ou en orientation.

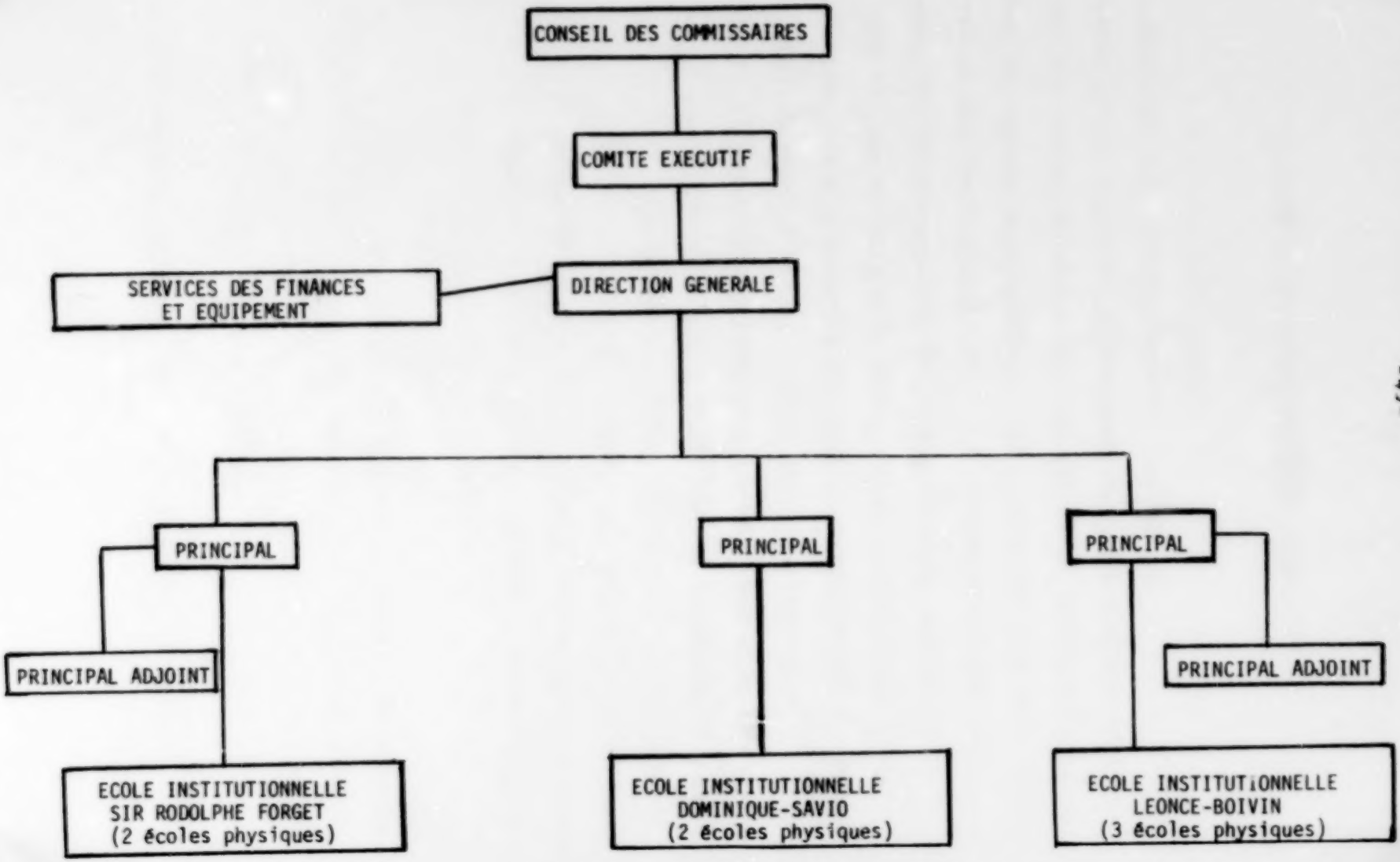
L'enseignement est dispensé à l'intérieur de trois écoles institutionnelles incluant sept écoles physiques. Soixante-dix professeurs assument les tâches d'éducation auprès des élèves. Trois directeurs d'école et deux adjoints assurent la gestion des écoles.

5.2.4. Les services administratifs

En étudiant l'organigramme, nous constatons qu'une même personne assume à la fois les responsabilités de la direction générale et celles des services du personnel. Un autre cadre dirige les services du financement et de l'équipement ainsi que le secrétariat général. Le cumul des responsabilités administratives ainsi que la faiblesse du soutien professionnel sont deux phénomènes à noter. Seize personnes à temps complet et six à temps partiel assurent le soutien au centre administratif et aux diverses écoles(7).

(7) Données de SIMEQ, fichier individuel des personnels de 1979-80.

ORGANIGRAMME DE LA COMMISSION SCOLAIRE DU GOUFFRE



Le directeur général cumule les fonctions de directeur de l'enseignement et du personnel.

Le directeur des finances et de l'équipement est également secrétaire général.

5.3 LA COMMISSION SCOLAIRE LAURE-CONAN

5.3.1 L'implantation

La loi "27" institue la Corporation scolaire de Laure-Conan le premier juillet 1972. La mise en place de cette nouvelle corporation peut être réalisée à la suite de la fusion des municipalités scolaires de Clermont, La Malbaie, Notre-Dame-des-Monts, Pointe-au-Pic, Saint-Aimé-des-Lacs, Saint-Fidèle, Saint-Firmin, Saint-Irénée et Saint-Siméon.

Il faut noter que ces corporations scolaires ont eu l'occasion de travailler ensemble avant la date de cette fusion. Durant les années 1967-71, la majorité de ces commissions scolaires participent à l'expérience d'une commission scolaire "polarisante". Pendant un certain nombre d'années, ils ont des services pédagogiques en commun.

Malgré cette expérience commune, les premières années de cette organisation (Laure-Conan) ne sont pas faciles. Cette unification des structures pédagogiques, administratives et politiques se fait

graduellement grâce à une lutte assez constante de la plupart des gens concernés contre l'écueil suivant à savoir l'"esprit de clocher". Pour cette partie du comté, l'appartenance à l'unité sociale que constitue la localité est très marquée.

Pour présider aux destinées de cette corporation, treize commissaires assument les diverses responsabilités politiques.

Le siège social de cette commission est à la Malbaie depuis 1972. Ce choix a certes été influencé par la vocation naturelle de "capitale" que cette ville joue dans d'autres secteurs de la vie sociale de Charlevoix-est.

5.3.2 La clientèle

Elle donne des services éducatifs à 1923 élèves au 30 septembre 1980. Dans l'ensemble du réseau scolaire québécois, trente-cinq pour cent (35%) des commissions scolaires locales possèdent une clientèle supérieure à la sienne. De 1973-74 à 1980-81 le nombre d'utilisateurs de ses services

éducatifs décroit de 29.3%. A partir des projections gouvernementales, il est réaliste de prévoir une certaine stabilisation de la clientèle pour les trois prochaines années.(8)

CLIENTELE SCOLAIRE OBSERVEE DE 1973-74 à 1980-81(9)

ANNEE	73-74	74-75	75-76	76-77	77-78	78-79	79-80	80-81
TOTAL DES ELEVES	2722	2568	2403	2256	2144	2031	1945	1923

Soulignons une concentration de sa clientèle dans l'axe la Malbaie - Clermont- Pointe-au-Pic (60.0%). Cependant, notons une certaine dispersion de la clientèle. Et retenons plus spécifiquement le cas de

(8) Lavigne, J., Frenette, L., Dionne, L., "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec, 1978-79 à 1983-84, ministère de l'Education, Gouvernement du Québec, sept. 1980.

(9) Les statistiques du sommaire de l'école.

Saint-Firmin qui est situé à environ soixante-cinq kilomètres de la Malbaie.

REPARTITION DE LA CLIENTELE A L'EXTERIEUR DE L'AXE DE LA MALBAIE

Saint-Siméon:	188 étudiants
Saint-Fidèle:	118 étudiants
Saint-Irénée:	67 étudiants
Notre-Dame-des-Monts:	152 étudiants
Saint-Aimé-des-Lacs:	97 étudiants
Saint-Firmin:	40 étudiants

5.3.2. Les services éducatifs

Au centre administratif de la corporation, un directeur des services éducatifs oeuvre à la planification, à la coordination et à l'organisation des activités suivantes:

. l'enseignement:
  - programme d'étude
  - méthodologie
  - évaluation, contrôles, examens;

. moyens d'enseignement:
  - audio-visuel
  - centre de documentation

. organisation de l'enseignement:
  - aménagement du temps
  - espace
  - formation des groupes

. vie étudiante:
  - orientation et psychologie
  - services de santé
  - animation

Une équipe de trois professionnels non-enseignants offrent leurs services professionnels auprès des diverses écoles pour appuyer l'action éducative des pédagogues. Au cours de l'année scolaire 1980-81, les professionnels disponibles travaillent dans les champs de spécialisation suivant:

. psychologie (1)
. enseignement du français (1)
. éducation physique (.5)
. éducation chrétienne (.5)

De plus, une"table de l'enseignement" composée du directeur, des directeurs adjoints des écoles et du directeur des services de l'enseignement est présente dans cette organisation. Elle est consultée

sur les problèmes relatifs aux programmes de formation et à l'organisation de l'enseignement.

Cent-un (101) professeurs et demi enseignent aux élèves de cette commission scolaire. Cinq directeurs et un adjoint administrent les écoles du réseau de cette corporation.

5.3.3. Les services administratifs

En analysant assez rapidement l'organigramme, nous pouvons relever les éléments suivants:

- présence d'un nombre limité de cadres supérieurs;
- cumul des responsabilités administratives;

En effet, le directeur général assume la coordination de l'ensemble des activités de la commission scolaire tout en veillant spécifiquement à l'administration des services du personnel. En tant que directeur du personnel, il doit s'occuper de toutes les activités administratives relatives au recrutement, à la sélection, à la définition des tâches et aux relations de travail (négociation et gestion des conventions). Le directeur général adjoint vit

sensiblement la même situation en assumant l'administration des services éducatifs ainsi que certains éléments de la tâche de secrétaire général. Enfin, les services financiers, les services de l'équipement et le secrétariat général sont administrés par la même personne.

En plus des problèmes explicités antérieurement, soulignons la faiblesse en termes de nombre d'employés du soutien administratif. Citons les deux faits suivants:

- le directeur général et le directeur du personnel a à sa disposition une seule secrétaire pour lui aider à assumer les diverses responsabilités administratives;

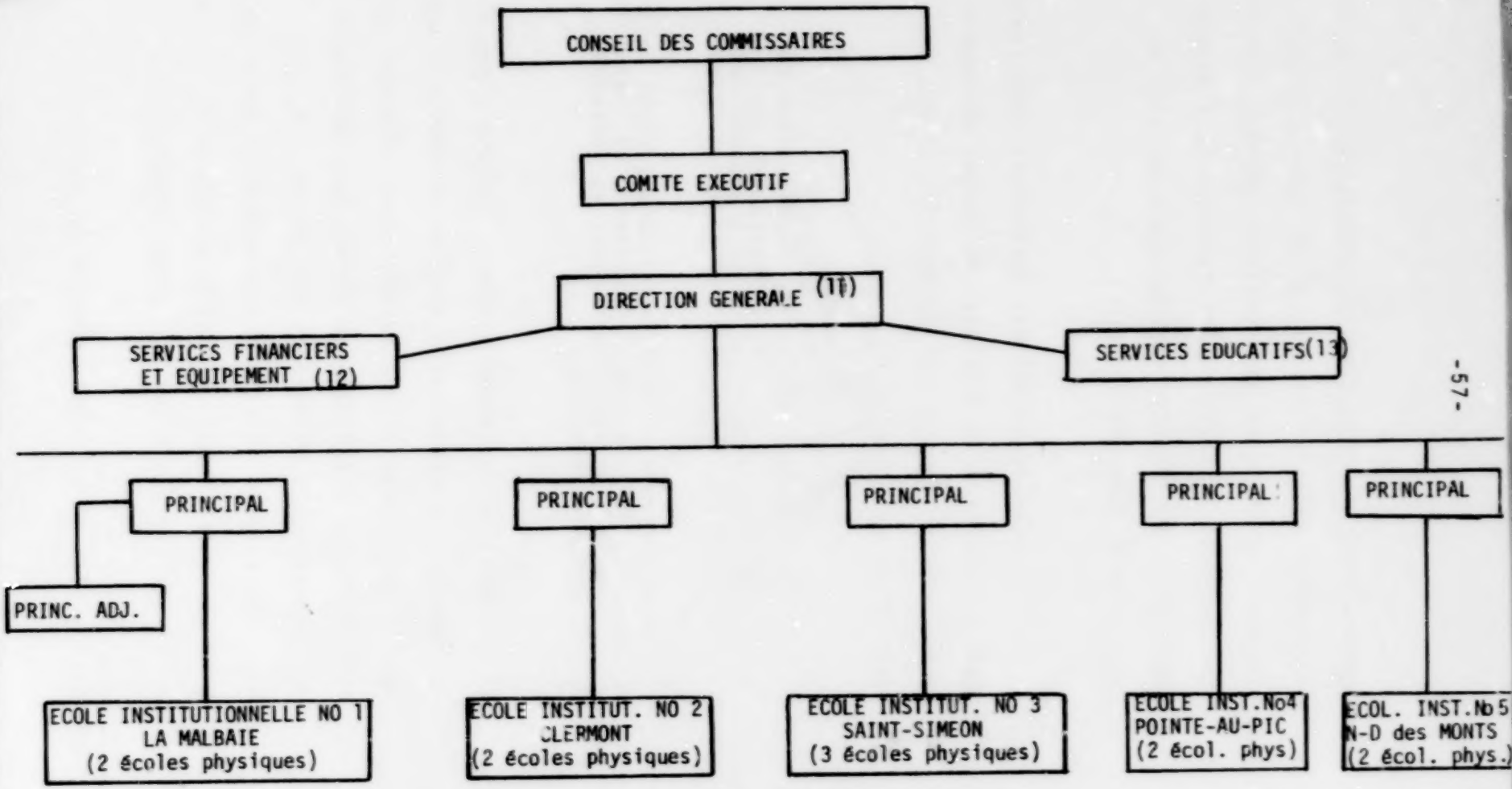
- aux services financiers, nous pouvons relever une trop grande dépendance de l'organisation sur certains membres du personnel (soutien technique ...).

Dans le cas d'une absence, lorsque l'employé assume des responsabilités très techniques, la vie de l'organisation en est passablement affectée. Le nombre réduit d'employés ne permet pas facilement des aménagements différents des tâches. Malgré ces contraintes, vingt-trois personnes à temps complet et neuf à temps partiel contribuent au soutien de la vie des écoles et du centre administratif.

---

(10) Données de 1979-80 de SIMEQ, fichier du personnel.

ORGANIGRAMME DE LA COMMISSION SCOLAIRE LAURE-CONAN



(11) Le directeur général assume aussi les fonctions du directeur de personnel
(12) La fonction de secrétaire général est occupée par le directeur des services des finances
(13) Le directeur des services éducatifs assume la fonction de directeur général adjoint.

5.4 LES GRANDES CARACTERISTIQUES DE CES ORGANISATIONS

Que faut-il retenir de cette présentation assez sommaire des organisations? Il faut d'abord se souvenir que nous sommes en présence de trois corporations qui ont une jeune histoire: Charlevoix existe depuis quinze ans; Gouffre et Laure-Conan oeuvrent depuis environ huit années et demie. Ce sont aussi des organisations qui ont à desservir des clientèles assez faibles en termes d'effectifs étudiants. Les clientèles de ces commissions ont décru d'une façon très sensible depuis huit ans. Et ce mouvement des clientèles semble se stabiliser pour les deux commissions scolaires locales. Par contre, cette tendance à la décroissance continuera tout au moins jusqu'en 1983-84 pour la régionale de Charlevoix. De plus, ces commissions scolaires connaissent plus particulièrement des problèmes de ressources. Cette rareté des ressources financières empêche les administrateurs de pouvoir offrir des services éducatifs (soutien pédagogique, options professionnelles, soutien professionnel) et, les services administratifs qu'ils croient correspondre aux besoins des utilisateurs. Enfin, cette rareté des ressources crée certaines contraintes rendant difficile l'utilisation maximale des personnes responsables.

6.0 L'OPINION DES AGENTS ET DES ORGANISMES PROFESSIONNELS DE L'EDUCATION DE CHARLEVOIX

6.1 LES INFORMATEURS

Au cours de ces trente-neuf rencontres avec les divers agents d'éducation des commissions scolaires de Charlevoix, nous avons poursuivi, entre autres, les objectifs suivants: relever diverses perceptions des problèmes pédagogiques et administratifs des commissions scolaires existantes, consulter les agents d'éducation concernant les diverses hypothèses de restructuration administrative, préciser le "pourquoi" de leurs options personnelles et enfin, relever les attentes qu'ils ont vis-à-vis ces réformes administratives.

Des propos tenus au cours de ces entrevues par les commissaires, les cadres des commissions scolaires, les cadres des écoles, les professeurs et les professionnels non-enseignants se dégagent les thèmes communs suivants: les perceptions de la situation des commissions scolaires, les objectifs de fonctionnement des nouvelles organisations éventuelles ou des organisations existantes, le projet de réforme privilégié et le second choix parmi les hypothèses de travail étudiées.

Pour arriver à connaître l'opinion de ces divers acteurs, nous avons rencontré les informateurs des catégories socio-professionnelles suivantes:

	Commission scolaire de Charlevoix	Commission scolaire du Gouffre	Commission sco. Laure-Conan
Présidents des com. scolaires	—	1	1
Hors-cadres et cadres des centres administratifs	5	2	3
Cadres des écoles	2	1	1
Professeurs	10	4	4
Professionnels non-enseignants	2	—	1
Commissions scolaires	—	1	1
TOTAL	19	9	11

De plus, nous avons voulu compléter ce chapitre en vous présentant les avis sur les mêmes questions des organismes corporatistes ou syndicalistes qui représentent la majorité des agents d'éducation de Charlevoix.

Nous nous attarderons à vous livrer d'abord une synthèse de l'opinion de ces agents pour terminer par le relevé des prises de position des organismes corporatistes ou syndicalistes sur le même sujet.

6.2. L'opinion des agents d'éducation

6.2.1 Les commissaires

La situation des commissions scolaires:

Les deux commissions scolaires locales insistent pour décrire leur(s) corporation(s) comme étant des organismes qui ont à oeuvrer sur un grand territoire. Ce territoire est habité par deux communautés bien distinctes: les charlevoisiens de l'est et les charlevoisiens de l'ouest. Ces deux communautés ont leur propre réseau social de communications et manifestent maintes fois une mentalité différente. Selon

nos informateurs, l'est de Charlevoix semble avoir été marqué davantage par le caractère industriel de son économie. Quant à l'ouest, son expérience de "travailleur de service" influence ses comportements quotidiens. Ces expériences sociales différentes font que l'est du comté valorise des comportements administratifs distincts de ceux de la sous-région de l'ouest. Les gens de l'est se disent plus orientés vers les relations extérieures (participation à des organismes provinciaux) et privilégient une administration plus agressive (utilisation maximale de la taxe locale). Les citoyens de l'ouest contestent, entre autres, la nécessité et la pertinence de la participation aux activités de certains organismes provinciaux (l'association des commissions scolaires catholiques du diocèse de Québec, le congrès de la FACSQ et sont partisans d'une philosophie administrative plus conservatrice concernant la gestion des services publics.

Ils perçoivent leur expérience politique au niveau régional comme étant parfois assez pénible compte tenu du clivage sociologique qui semble exister entre les commissaires de l'est et ceux de l'ouest

et de la nécessité pour les commissaires d'assumer deux allégeances politiques différentes i.e. membre à la fois de la commission scolaire locale et régionale. Entre autres, ils relèvent la difficulté de prendre des décisions logiques à celles prises antérieurement au niveau local parce qu'ils oeuvrent à l'intérieur d'organismes véhiculant une philosophie administrative différente (politique de fermeture lors de tempête).

Ils notent dans la très grande majorité que leur milieu sociologique de référence n'est pas Charlevoix mais plutôt l'est ou l'ouest selon leur affiliation à la commission scolaire locale. Les commissaires de l'est se sentent très loin des problèmes pédagogico-administratifs de la polyvalente Saint-Aubin et ceux de l'ouest partagent le même sentiment pour la polyvalente du Plateau.

Tout en notant une certaine diminution de la rivalité entre l'est et l'ouest, ils relèvent la tendance générale de lire constamment les problèmes de fonctionnement de la régionale en considérant constamment ce clivage entre l'est et l'ouest (partage des postes à l'exécutif, critères de promotion au secondaire...).Les commissaires de l'ouest

déplorent spécifiquement leur situation minoritaire: "les gens de l'est prennent les décisions (pouvoir majoritaire) concernant les problèmes de l'ouest".

Les commissaires de l'est et de l'ouest aspirent à assumer davantage leur rôle"d'homme politique" dans un contexte de communications plus facile et plus agréable où il sera plus aisé de construire ensemble. On espère travailler à l'avenir dans une structure où tout le monde se sentira chez-lui et où tous les acteurs poursuivront un certain nombre d'objectifs communs tout en veillant à la meilleure utilisation possible des ressources disponibles.

Objectifs de fonctionnement:

Les attentes des commissaires vis-à-vis le projet de restructuration administrative sont de deux ordres: pédagogique et administratif.

Le premier objectif que l'on déterminerait à la (aux) nouvelle(s) administration(s) serait de prendre les mesures nécessaires pour favoriser un

cheminement pédagogique cohérent. On veut que la transition entre le primaire et le secondaire se fasse plus facilement. Plus concrètement, on souhaite une relation plus étroite entre les objectifs de formation et les moyens pédagogiques valorisés (méthode d'enseignement, manuel) par ces deux niveaux. On insiste pour que les agents d'éducation de ces deux réseaux d'enseignement puissent communiquer, échanger et se concerter fréquemment.

Le deuxième objectif qu'on peut qualifier de pédagogique, se formule ainsi: offrir des services pédagogiques les plus personnalisés possibles tout en étant très attentif aux besoins locaux en éducation. On invoque la dimension "couleur locale" présentée dans le projet de "l'Ecole Québécoise" du ministre Jacques-Yvan Morin. On réalise l'importance d'être sensibilisé à la réalité socio-économique différente de l'est et de l'ouest de Charlevoix.

Améliorer les services personnels aux étudiants ainsi que le soutien pédagogique aux professeurs (conseillers pédagogiques), seraient des objectifs qu'on confieraient à la (aux) nouvelle(s)

organisation(s) administrative(s). On est bien conscient que la dimension de leurs organisations les obligent à faire des choix extrêmement difficiles. Une commission scolaire a dû choisir entre l'engagement d'un conseiller pédagogique en français et celui de mathématique. Pourtant, selon eux, le recrutement de ces deux professionnels aurait été pertinent!...

Au niveau administratif, on demande un rapprochement des centres de décision près des utilisateurs afin d'alléger le processus décisionnel et de permettre une meilleure prise de décision. Ce rapprochement faciliterait la tâche de construire un climat de travail pouvant ainsi favoriser des contributions encore plus riches des divers agents d'éducation.

Le deuxième objectif administratif qui semble se dégager des entrevues collectives est l'unification des politiques administratives. On déplore d'une façon très claire la situation actuelle où on note assez fréquemment deux à trois politiques différentes sur le même objet.

Le troisième objectif est d'éliminer la "paperasse" et la "bureaucratie". On veut arriver à travailler dans une structure administrative la plus simple possible où les politiques et les procédures administratives sont bien définies et facilement compréhensibles pour la majorité des utilisateurs et des "décideurs" politiques.

Un autre objectif sur lequel on insiste beaucoup est l'économie des ressources disponibles dans Charlevoix pour administrer tous les services éducatifs. On croit que trois administrations scolaires pour une population scolaire d'environ six mille étudiants ça coûte très cher... Et avec la baisse des clientèles, la marge de manoeuvre des diverses administrations est de plus en plus restreinte. On se pose des questions sur les coûts qui ne semblent pas selon eux, avoir un impact direct sur la formation des élèves.

On relève aussi la possibilité d'une meilleure utilisation des ressources humaines, physiques et financières. En fait, tant au niveau des cadres que du personnel de soutien technique et des professionnels non-enseignants, on espère que leur

contribution puisse profiter aux deux niveaux d'enseignement sans pour cela coûter tellement plus cher aux contribuables. Quant à la question des équipements, la disparition de barrières administratives pourrait faciliter une meilleure utilisation des équipements sportifs et des services auxiliaires disponibles actuellement pour un seul niveau d'enseignement (piscine, gymnase, cafétéria, etc.). Enfin, on croit à une certaine économie d'échelle qui pourra être réalisée au niveau du service des achats et qui permettrait une majoration de la marge de manoeuvre des administrateurs scolaires.

Aussi, une commission scolaire en particulier espère une amélioration des services administratifs (cadres spécialisés et soutien technique).

L'option optimale:

Des entrevues collectives se dégage un consensus très élevé chez les commissaires des deux commissions scolaires au sujet de l'option qu'ils privilégient à l'automne 80. Il apparaît que

l'option de deux commissions scolaires intégrées à savoir une dans l'est et une autre dans l'ouest, leur semble la plus souhaitable. Ils croient que cette nouvelle structure pourrait leur permettre de respecter la réalité géographique, sociologique et politique tout en facilitant l'atteinte des objectifs pédagogiques et administratifs explicités antérieurement.

Le second choix:

Si l'étude révélait la non-rentabilité de l'option de deux commissions scolaires intégrées, ils désirent actuellement maintenir l'existence des trois corporations scolaires actuelles. Ils se disent incapables pour le moment d'accepter le projet d'une seule commission scolaire compte tenu de la réalité sociologique et politique de Charlevoix et de certains objectifs administratifs qui ne pourraient être atteints à savoir le rapprochement des centres de décision auprès des utilisateurs, la diminution du caractère bureaucratique de l'administration et l'utilisation maximale des ressources humaines (distance géographique).

6.2.2 Les hors-cadres et les cadres des commissions scolaires locales

La situation des commissions scolaires:

Tout en étant conscient des caractéristiques sociologiques , géographiques et politiques de l'environnement de leur(s) organisation(s), les hors-cadres et cadres s'attardent à réfléchir davantage sur les problèmes administratifs et les types de services pédagogiques à offrir à la collectivité Charlevoisienne.

Selon eux, il y a trop d'intervenants en éducation (trois administrations scolaires) pour une clientèle assez restreinte. De là, on relève certains problèmes qui découlent de cette situation à savoir: coexistence de politiques administratives différentes concernant les mêmes objets et sous-utilisation de certaines ressources humaines, financières et physiques pour une même région donnée. La dimension de leur organisation i.e. une clientèle assez restreinte ne leur permet pas de disposer d'une marge de manoeuvre financière suffisamment grande pour offrir des services de soutien pédagogique variés aux professeurs pour leur enseignement (conseillers pédagogiques) et

des services plus diversifiés concernant les services personnels aux élèves.

Objectifs de fonctionnement:

Quelle que soit l'hypothèse de réforme qui sera retenue, les cadres désirent que certaines attentes puissent être satisfaites. Ces attentes se situent à deux niveaux: pédagogique et administratif.

Au niveau pédagogique, le projet de réforme devra faciliter une offre de services plus variés en termes de soutien pédagogique auprès des professeurs. Pour appuyer la pertinence de cet objectif, on fait allusion à l'implantation de tous les nouveaux programmes d'ici cinq ans. De plus, on est conscient des problèmes relatifs au renouvellement de la pédagogie en tenant compte de vieillissement assez rapide du personnel.

On souhaite aussi la présence d'une équipe de professionnels plus diversifiée pour faciliter l'offre de services plus adéquats à l'enfance en difficulté d'apprentissage, établir des politiques

plus systématiques concernant l'évaluation des apprentissages, la classification des élèves et concevoir des instruments valables d'évaluation des apprentissages scolaires.

Enfin, on est sensibilisé aux problèmes de transition entre le primaire et le secondaire pour les élèves de Charlevoix. On espère qu'une certaine continuité dans le cheminement pédagogique (objectifs de formation, méthodes, manuels) soit plus évidente au cours des prochaines années.

Au niveau administratif, on espère pouvoir obtenir une marge de manoeuvre administrative plus grande qu'actuellement afin de pouvoir régler les divers problèmes financiers prévisibles dans un contexte de décroissance des ressources.

Plus précisément, on veut arriver à une meilleure utilisation des ressources humaines, physiques et financières déjà disponibles pour la région. On désire améliorer aussi le soutien professionnel, technique et administratif aux cadres actuels afin que le cumul de postes soit moins lourd. On fait état des diverses situation où le cadre en plus d'assumer diverses responsabilités administratives

(direction générale, direction des services du personnel...), ne dispose que d'une secrétaire de direction comme soutien professionnel, technique et administratif.

Tout en souhaitant des améliorations sensibles au niveau organisationnel, on tient à ce que ce nouveau projet de structure respecte une des caractéristiques actuelles de leur organisation à savoir une dimension humaine afin de favoriser une plus grande efficacité administrative.

L'option optimale:

Au cours de ces rencontres, quatre-vingt pour cent (80%) des gens rencontrés considèrent le projet de deux commissions scolaires intégrées comme étant le projet le plus réaliste et le plus intéressant dans la situation actuelle. Cependant, il faut noter que la plupart ont affirmé que l'analyse des trois hypothèses de travail pourrait modifier leur opinion et qu'ils sont ouverts à d'autres hypothèses de travail si les conclusions sont suffisamment claires. Pour eux, cet essai d'analyse objective de la situation administrative des commissions scolaires existantes est pertinent afin de pouvoir infirmer ou confirmer leur option dans quelques mois.

Le second choix:

Pour diverses raisons, les informateurs n'ont pas une option très claire concernant ce sujet. La réflexion occasionnée par l'analyse objective de la situation pourrait être un élément important advenant qu'une hypothèse différente à leur "option optimale" soit recommandée...

6.2 3 Les hors-cadres et cadres de la commission scolaire régionale de Charlevoix

La situation des commissions scolaires:

Une des premières observations relevées par nos informateurs est la clientèle très restreinte de ces commissions scolaires. Et comme le mode de financement du système scolaire est relié à l'unité "élève", il en découle une marge de manoeuvre financière assez limitée des organismes concernés.

La marge de manoeuvre assez restreinte de ces organisations explique, pour une très grande part, la difficulté de celles-ci d'offrir des services éducatifs diversifiés (options, services

personnels aux étudiants),des services de soutien pédagogique aux professeurs et des services administratifs davantage spécialisés (cumul des postes, faiblesse du soutien professionnel) comparables à d'autres commissions scolaires dont les effectifs sont plus élevés.

Ces commissions scolaires oeuvrent sur un territoire vaste géographiquement et où la conscience régionale ne semble pas selon nos informateurs, une réalité qui se manifeste fréquemment... Cependant, les questions suivantes semblent cheminer dans l'esprit de la plupart des personnes rencontrées: "Quelle est l'hypothèse qui propose une organisation la plus rationnelle et plus efficace des services éducatifs de Charlevoix?" . Et jusqu'à quel point, le contexte sociologique et géographique doit être la principale contrainte à privilégier dans le choix de l'hypothèse optimale?.

Tout en se posant ces questions, on relève certains indicateurs qui peuvent faire penser aux observateurs que cette contrainte sociologique semble s'atténuer quelque peu. Entre autres, on mentionne l'expérience de concertation à l'intérieur

de la Caisse d'entraide économique ainsi qu'un meilleur climat de travail et de collaboration dans d'autres mouvements sociaux.

Objectifs de fonctionnement:

Pour ces administrateurs, responsables de l'enseignement secondaire de Charlevoix, le nouveau projet organisationnel devrait répondre à des attentes autant pédagogiques qu'administratives.

Au niveau pédagogique, le nouveau projet devrait faciliter une meilleure organisation des options professionnelles compte tenu du bassin très restreint de la clientèle, un cheminement pédagogique plus cohérent et une consolidation de la coordination pédagogique (implantation des programmes, animation et développement) des services de la commission scolaire.

Au niveau administratif, on insiste surtout sur la pertinence d'en arriver à une administration plus rationnelle où vont être éliminées la duplication des dépenses et certaines sous-utilisation des ressources disponibles (humaines, financières

et physiques). On parle fréquemment d'économie d'échelle en regroupant les achats etc...

Plus précisément, on souhaite pouvoir disposer d'une marge de manoeuvre financière plus grande qui permettra une diversification plus grande des services administratifs en facilitant la spécialisation des cadres et en éliminant pour une très grande part, le cumul de postes ou des responsabilités. On espère aussi un soutien professionnel auprès des cadres afin de leur donner l'occasion d'assumer davantage les diverses fonctions dévolues normalement à un cadre.

Enfin, le projet de réforme devrait présenter aux diverses personnes responsables un cadre administratif plus souple qui facilitera entre autres, l'organisation des divers services éducatifs ainsi que l'application de certaines clauses de la convention collective pour les enseignants (ex.: sécurité d'emploi).

L'option:

Tout nos informateurs souhaitent un changement structurel. Il faut tendre à améliorer la situation

présente des trois commissions scolaires existantes. Et ce besoin risque d'être encore plus aigu d'ici deux à trois ans avec la baisse de clientèle assez sensible au secondaire. Quatre informateurs sur cinq (80%) privilégient très clairement le projet qui prévoit une seule commission scolaire intégrée pour toute la région de Charlevoix. Le cinquième attend les résultats de l'étude avant de se prononcer pour le maintien d'une ou deux commissions scolaires pour la région concernée.

Le second choix:

Quatre informateurs sur cinq considèrent le projet de deux commissions scolaires comme une formule transitoire intéressante. Cependant, à la suite de la baisse de la clientèle, il faudra tôt ou tard en arriver au projet d'une commission scolaire intégrée. Pourquoi ne pas valoriser le "long terme" dès 1980?... La région de Charlevoix en profitera peut être...

6.2.4 Les cadres des écoles

La situation des commissions scolaires:

En plus d'être sensibles aux caractéristiques sociologiques, géographiques et politiques de ces organisations et à la présence d'un trop grand nombre d'instances administratives en éducation, ils sont surtout préoccupés par la définition précise des responsabilités administratives entre le siège social et les écoles. Ils sont réticents vis-à-vis certaines pratiques de contrôle des administrations actuelles. Ils déplorent l'absence des administrations scolaires dans les écoles et sont partisans d'une nouvelle définition de la contribution des services de la commission scolaire concernant le soutien à la pédagogie et à la vie éducative des écoles.

Objectifs de fonctionnement:

Selon nos informateurs, il faut surtout éviter le "statu quo". Des éléments de réforme doivent être apportés. Parmi ces éléments de réforme, certains ont un caractère pédagogique et les autres ont une dimension davantage administrative.

Dans le champ de la pédagogie, on note avec insistance la nécessité d'un meilleur soutien pédagogique. Les services éducatifs doivent être présents dans l'école. On souhaite une certaine tentative de réflexion sur le rôle des services éducatifs à offrir aux écoles à divers niveaux: conception et application des programmes, perfectionnement des "profs", documents de support, évaluation des apprentissages, etc... On suggère le maintien et la formation d'objectifs pédagogiques communs poursuivis par toutes les écoles d'une même entité. Et pour permettre l'application de mesures pédagogiques, une addition de ressources humaines (conseillers pédagogiques, professionnels non-enseignants) serait nécessaire.

De plus, on s'attend à ce que le projet de réforme puisse favoriser une plus grande cohérence dans le cheminement pédagogique de l'étudiant en mettant en place divers mécanismes qui permettraient une quantité plus grande d'échanges, de réflexions entre les divers agents d'éducation pour complémentariser davantage les services éducatifs offerts aux deux niveaux d'enseignement.

Dans le champ administratif, on désire une nouvelle structure qui déconcentrera beaucoup de responsabilités et de services vers l'école. L'école est le lieu de l'expression des besoins pédagogiques. Elle doit disposer de toute la latitude nécessaire afin de pouvoir choisir elle-même les divers moyens appropriés pour les satisfaire. Plus sa marge de manoeuvre sera grande, plus elle aura la chance de répondre adéquatement aux véritables besoins éducatifs.

On est partisan d'une option qui privilégierait une meilleure utilisation des ressources humaines, physiques et financières tout en évitant l'instauration d'une "grosse machine", d'une bureaucratie. On exprime la satisfaction d'avoir à travailler jusqu'ici dans des organisations à dimension humaine et on ne voudrait pas sacrifier, outre mesure, cette dimension.

Enfin, on insiste sur la nécessité de localiser les lieux de décision le plus près possible des utilisateurs. On recommande de ne rien épargner afin d'instaurer des mécanismes de liaison très efficaces entre le siège social de la commission

et les écoles afin de faciliter la circulation de l'information et de favoriser une véritable concertation.

L'option optimale:

Trois informateurs sur quatre s'accordent à penser que l'hypothèse de deux commissions scolaires intégrées leur semble la plus intéressante et la plus facilement réalisable.

Le second choix:

Si l'analyse révèle que l'"option optimale" n'est pas viable administrativement, nos informateurs ne semblent pas opter d'une façon majoritaire pour l'une ou l'autre des hypothèses.

6.2.5 Les professeurs

La situation des commissions scolaires:

Les professeurs s'attardent surtout à relever les inconvénients administratifs de disposer autant d'intervenants (commissions scolaires) dans la région

de Charlevoix. Pour eux, accepter l'existence de trois commissions scolaires, c'est consentir à payer plus cher les services éducatifs de cette région. Cependant, on est très sensibilisé à l'existence de certaines contraintes qu'il faudra considérer dans tout projet de réforme à savoir les variables suivantes: géographique, sociologique et politique. Par contre, ces informateurs ne considèrent pas tous de la même façon ces contraintes. Un nombre assez significatif en arrive même à penser qu'il est temps de faire disparaître ces résistances. Pour les autres, ce sont des contraintes avec laquelle il faut vivre...

Accepter l'existence de trois commissions scolaires, c'est admettre le maintien sur le territoire de trois organisations scolaires véhiculant une philosophie administrative et éducative différente. Ils soulignent plus spécifiquement certains inconvénients dûs à la coexistence de diverses façons d'interpréter et d'appliquer les conventions. Pourtant, ils ont signé la même convention!... Ils notent aussi un climat de travail différent dans les trois commissions scolaires. Cependant, ils ont le même métier à assumer et les mêmes difficultés à vivre!...

Objectifs de fonctionnement:

A la nouvelle organisation ou aux nouvelles organisations, on exprime des attentes pédagogiques et administratives.

Dans le domaine pédagogique, on précise la nécessité d'en arriver à des politiques pédagogiques plus définies et davantage uniformes. On insiste pour une certaine majoration du soutien pédagogique afin de faciliter l'instauration et la mise en application des nouveaux programmes. On escompte sur des possibilités d'enrichir la diversité des services éducatifs (nouvelles options, activités parascolaires). On espère aussi pouvoir profiter d'une politique de perfectionnement plus adéquate pour répondre à leurs besoins de perfectionnement. Enfin, on souligne le besoin d'améliorer et de repenser les mécanismes de transition entre les niveaux primaire et secondaire pour permettre une cohérence plus grande du cheminement pédagogique de l'étudiant.

Dans le domaine administratif, le premier thème qui revient fréquemment, est le mode de relation que devra développer le (les) siège(s) social(aux) avec les écoles. Les professeurs des trois commissions scolaires souhaitent une présence significative des administrateurs dans l'école. Ce rapprochement

pourrait faciliter la conception de politiques administratives et pédagogiques qui tiendront davantage compte des besoins réels des utilisateurs. Ils aspirent à ce que les "décideurs" soient le plus près possible de l'acte pédagogique.

Le deuxième thème qui fait l'objet des interventions des éducateurs, est le renouvellement des philosophies qui présideront à la gouverne de(s) nouvelle(s) organisation(s). On veut que ce projet de réforme puisse provoquer un souffle de dynamisme et de créativité dans la jeune histoire des services éducatifs de Charlevoix. On insiste beaucoup sur l'innovation qui pourrait devenir un élément de motivation pour les divers agents d'éducation.

Dans un contexte de rareté des ressources financières, on avance cet objectif qui doit être constamment poursuivi à savoir une meilleure utilisation des diverses ressources. On incite les administrateurs à agir de telle sorte à ce que les services éducatifs soient les plus diversifiés possibles.

L'option optimale:

Chez cette catégorie d'informateurs, notons d'abord l'existence de partisans pour chacun des projets de réforme étudiés. Soulignons qu'un nombre plus important des interviewés (45%) optent pour l'implantation de deux commissions scolaires dans Charlevoix. En faisant un regroupement des choix exprimés, nous pouvons affirmer que plus du deux tiers (2/3) des informateurs préfèrent les projets favorisant une intégration quelconque des commissions scolaires.

Le second choix:

Parmi ceux qui se sont exprimés sur cette question, l'hypothèse de deux commissions scolaires est la plus valorisée (44%). Cependant, notons un taux assez élevé de "sans-réponse" (33%).

6.2.6 Les professionnels non-enseignants

La situation des commissions scolaires:

Chez nos informateurs de cette catégorie, nous avons relevé une sensibilisation très accentuée

à l'environnement sociologique des trois commissions scolaires Charlevoisiennes. Pour eux, la région de Charlevoix possède deux pôles d'attraction: Baie-Saint-Paul et la Malbaie. Leur expérience leur a permis de relever un réseau d'activités socio-politico-économiques spécifique pour chacun des pôles. Et la complémentarité entre ces deux pôles ne semble pas avoir été observée dans les faits par nos informateurs. On note la tendance pour la population de chacun de ces pôles de sortir à l'extérieur de Charlevoix pour combler leurs divers besoins plutôt que de faire appel à la sous-région voisine.

De plus, on observe une certaine difficulté de concertation entre la population de l'est et celle de l'ouest dans la plupart des activités sociales. Et ce phénomène peut être relevé constamment, selon eux, dans la vie de la régionale de Charlevoix.

De l'expérience des commissions scolaires existantes, on note plus spécifiquement l'éloignement des agents des centres administratifs de la vie des écoles. On souhaite ardemment un rapprochement entre les unités administratives et les unités pédagogiques.

Ils arrivent aussi à diagnostiquer certains indicateurs d'une rationalité administrative déficiente compte tenu de la duplication soit-disant inutile d'organismes responsables de l'éducation et du cumul des postes de la part des cadres de chacune des commissions scolaires.

Enfin, ils relèvent l'absence d'une équipe multi-disciplinaire de professionnels (travailleur-social, psychologue, orienteur, orthopédagogues, etc.) pour apporter un meilleur soutien à l'acte pédagogique ainsi qu'au cheminement spécifique de certains élèves.

Objectifs de fonctionnement:

Les "pne" comme les autres catégories d'informateurs expriment des attentes pédagogiques et administratives vis-à-vis le projet de réforme des organismes éducatifs de Charlevoix.

Dans le domaine pédagogique, on souhaite la conception et l'application d'un projet éducatif plus cohérent pour les élèves des niveaux primaire et secondaire. On insiste sur l'importance de relations plus soutenues entre les divers agents

d'éducation pour favoriser un cheminement plus efficace chez l'élève. On désire une transition plus facile entre le niveau primaire et secondaire. Et on espère une certaine intégration des philosophies éducatives latentes dans les diverses organisations afin de pouvoir relever l'existence de politiques de développement pédagogique plus cohérentes.

On suggère de viser à la mise en place d'une équipe multidisciplinaire qui permettra d'offrir des services éducatifs plus diversifiés aux élèves des deux niveaux d'enseignement. Entre autres, des contributions intéressantes pourraient être apportées par cette équipe pour toutes les questions concernant l'évaluation des apprentissages, la classification des élèves et l'encadrement des étudiants. Les services de conseillers pédagogiques additionnels ne seraient pas considérés comme superflus dans un contexte d'implantation de nouveaux programmes pour les cinq prochaines années. On parle aussi de la nécessité d'un certain soutien à apporter au perfectionnement des professeurs.

Dans le domaine administratif, on attend de ce projet de réforme, l'instauration d'une (d') organisation(s) administrative(s) encore plus efficace(s)

qui favorise(nt) une meilleure utilisation des ressources disponibles en évitant la duplication des postes de cadre et de soutien administratif.

On fixe à cette (ces) nouvelle(s) organisation(s) l'objectif d'assumer une présence plus significative dans les diverses écoles. Cette présence pourrait faciliter, selon eux, une prise de décision davantage inspirée des problèmes réels des utilisateurs. Ces relations plus fréquentes des agents du siège social avec ceux de l'école pourraient améliorer le climat de travail et soutenir une plus grande créativité.

Enfin, on espère une répartition plus précise des responsabilités entre le siège social et les écoles ainsi qu'entre les cadres d'école et les cadres de service.

L'option optimale:

Tous nos informateurs optent pour le projet de deux commissions scolaires intégrées. Ce projet leur paraît concilier le mieux les diverses attentes

pédagogiques et administratives tout en n'ignorant pas la réalité politico-sociologique de Charlevoix.

Le second choix:

Le projet d'une seule commission scolaire apparaît intéressant à nos informateurs mais ils sont conscients des contraintes (absence de conscience régionale, territoire très vaste et litige politique) pouvant être les causes de l'échec d'un tel projet.

6.3 LE POINT DE VUE DES ORGANISMES PROFESSIONNELS DES AGENTS D'EDUCATION DE CHARLEVOIX

6.3.1 L'association des cadres scolaires[1]

Cet organisme se prononce positivement sur le principe d'un projet de réforme véhiculant la volonté d'intégration des deux niveaux d'enseignement sous une même administration (le 17 novembre 1980). Cependant, la section n'est pas en mesure

(1) Cet organisme regroupe les cadres des trois commissions scolaires. 58% des membres, i.e. sept sur douze ont participé à cette prise de position.

à cette période, de privilégier l'un ou l'autre projet concernant l'intégration par suite de l'absence d'un consensus. On attend la publication de l'étude en cours avant d'opter plus spécifiquement pour un projet.

A cette réunion, les participants proposent les deux postulats suivants:

- le projet de réforme doit favoriser l'existence de gouvernements locaux compétents et aptes à exercer de plus en plus une "marge d'autonomie" tout en tenant compte de la proximité des usagers;

- le projet de réforme doit permettre la mise sur pied de commissions scolaires sensiblement égales en clientèle et en compétence... administrative et pédagogique tout en respectant les affinités sociologiques et certaines contraintes naturelles.

On insiste sur l'existence de certains éléments lors de la réalisation d'un projet d'intégration à savoir, une démarche rationnelle valorisant l'ébauche de plans des projets d'opération et de développement des services essentiels et la mise en place d'un comité pré-intégration où l'association participera à l'élaboration des critères

d'affectation des postes administratifs ainsi qu'aux analyses concernant les divers choix possibles au sujet des plans de carrière des cadres.

6.3.2 L'association des principaux

Le vingt-sept novembre 1980, les membres présents[2] proposent, appuyent et acceptent unanimement qu'il y ait, dans Charlevoix, deux entités administratives intégrant les niveaux primaire et secondaire. Tout en se prononçant sur ce projet de réforme, on souhaite l'existence d'une structure déconcentrée de gestion qui accorde une certaine autonomie aux écoles et on insiste sur la réalisation de gouvernements locaux davantage plus représentatifs des milieux. Les raisons qui semblent motiver ce choix sont: l'étendue du territoire, les caractéristiques sociologiques de l'est et de l'ouest de Charlevoix, l'efficacité et la proximité des services auprès des usagers, la cohérence du cheminement pédagogique de l'étudiant et une plus grande efficacité des "élus".

---

(2) Dix-neuf membres sur une possibilité de vingt ont participé à la réunion. Ce mouvement regroupe tous les principaux et les principaux-adjoints des écoles de Charlevoix.

6.3.3 Le syndicat des travailleurs de l'enseignement (C.E.Q.) (3)

Le conseil d'administration de ce syndicat s'est prononcé au cours de l'année 1978, pour l'adoption d'un projet de réforme visant l'intégration des trois commissions scolaires en une seule pour toute la région de Charlevoix. Le principe invoqué pour appuyer leur option est "plus une commission scolaire est importante en termes de clientèle, plus elle est en mesure de s'offrir des services professionnels comme des conseillers pédagogiques, des psychologues et des orienteurs..."(4).

Au mois de décembre 1980, l'assemblée générale se réunit pour étudier la question à nouveau. Malheureusement, on n'obtient pas le "quorum". Cependant, à partir des discussions de cette réunion, nous pouvons faire l'hypothèse que les enseignants pourraient être sympathiques à une intégration... Par contre, le choix du projet spécifique n'est pas évident... On compte prendre une position ferme sur un projet au cours des premiers mois de 1981.

---

(3) Le syndicat regroupe les enseignants des trois commissions scolaires.

(4) Citation inclue dans un article du journal le "Confident" de mars 1978.

6.3.4. Les professionnels non-enseignants

Le syndicat des professionnels des services éducatifs de la commission régionale de Charlevoix tient sa réunion le cinq novembre 1980, pour discuter de la question. Après avoir fait le tour du problème, les participants recommandent majoritairement la réalisation de deux commissions scolaires intégrées pour l'ensemble de la région comme premier choix. Quatre variables semblent expliquer ce choix. On invoque plus spécifiquement la variable géographique (dimension du territoire), la variable sociologique (mentalité), la variable pédagogique (cohérence du cheminement pédagogique) et la variable administrative (efficacité).

Des propos tenus au cours de cette réunion, se dégage une conviction assez ferme qu'il ne faut surtout pas conserver le "statu quo". Advenant que l'étude relève plusieurs avantages pour promouvoir l'hypothèse d'une seule commission scolaire, on est disposé à s'impliquer dans cette nouvelle expérience.

Quant au syndicat des professionnels des services éducatifs de la commission scolaire Laure-Conan, il désire que se réalise le projet de deux commissions scolaires intégrées afin de faciliter la communication entre les agents du primaire et du secondaire, une cohérence plus grande entre les priorités du primaire et du secondaire, un travail d'équipe par service plus efficace et une meilleure utilisation des ressources.

6.3.5 Le syndicat de soutien des commissions scolaires locales:

Lors d'une consultation organisée par l'exécutif de leur syndicat, une cinquantaine de membres participent au sondage. Le deux-tiers des participants appuient à cette occasion l'hypothèse de deux commissions scolaires intégrées alors que vingt-quatre pour cent (24%) préfèrent le statu quo et huit pour cent (8%) optent pour une seule commission scolaire intégrée. Les raisons invoquées sont principalement: le contexte sociologique différent de l'est et de l'ouest et la proximité du centre administratif auprès des utilisateurs.

6.4 LES GRANDES LIGNES DE L'OPINION DES AGENTS DE CHARLEVOIX:

Les commissions sont sensibles plus particulièrement au territoire très vaste qu'ont à desservir les corporations existantes, à la présence de deux pôles d'attraction au niveau sociologique, à la nature de la mentalité de chacun des pôles de la région et aux valeurs différentes véhiculées par les membres de chaque corporation scolaire.

Au niveau politique, ils relèvent le problème de la double allégeance et du clivage sociologique comme étant des facteurs qui expliquent leur satisfaction mitigée concernant l'expérience de la "commission scolaire".

Le projet de réforme le plus souhaité par les commissaires est le concept qui privilégie la mise en place de deux commissions scolaires intégrées. Par cette réforme, ils espèrent favoriser un cheminement pédagogique plus cohérent, l'offre de services pédagogiques plus personnalisés et adaptés aux besoins éducatifs locaux et un meilleur soutien pédagogique aux professeurs. Au niveau administratif, ils désirent faciliter ainsi le rapprochement des centres de décision près des utilisateurs, une certaine unification de politiques administratives,

une plus grande utilisation des ressources disponibles et une diminution du caractère "bureaucratique".

Pour le moment, les commissaires préfèrent la structure actuelle (3 commissions scolaires) au projet d'une seule commission scolaire pour la région de Charlevoix.

Le personnel hors-cadre et cadre des commissions scolaires locales tout en étant conscient des diverses contraintes sociologiques, politiques et géographiques de Charlevoix, souligne le trop grand nombre d'intervenants en éducation ainsi que la faible marge de manoeuvre financière des commissions scolaires actuelles.

Parmi les projets de réformes discutés, ces informateurs valorisent la mise en place de deux commissions scolaires intégrées. Ce projet pourrait réaliser une offre de services plus variés en terme de soutien pédagogique, développer les services en adaptation scolaire et permettre une transition plus naturelle entre les niveaux primaire et secondaire. Au niveau administratif, on souhaite une plus grande marge de manoeuvre administrative et financière, une meilleure utilisation des ressources disponibles, une amélioration du soutien administratif et professionnel au centre administratif

des nouvelles corporations et des administrations assez personnalisées.

Ces agents des commissions scolaires locales n'ont pas une vision très claire de l'alternative au projet de deux commissions scolaires.

Le personnel hors-cadre et cadre de la commission scolaire régionale de Charlevoix insiste sur les problèmes suivants: faiblesse des clientèles, quasi-inexistence de la marge de manoeuvre financière, services éducatifs peu diversifiés et absence de services administratifs spécialisés.

Ces personnes rencontrées au cours de l'étude sont des partisans d'une seule commission scolaire intégrée. Ce projet pourrait être un facteur positif pour favoriser l'organisation des options professionnelles, la consolidation de la coordination pédagogique et un cheminement pédagogique plus cohérent chez l'étudiant. Selon ces cadres, cette réforme augmenterait les possibilités d'une administration plus efficace et plus rationnelle.

L'hypothèse de deux commissions scolaires intégrées peut selon les officiers de la commission scolaire régionale, être une solution transitoire.

Les cadres des écoles soulignent les faits suivants: un trop grand nombre d'intervenants en éducation, un manque de précision du partage des responsabilités des centres administratifs avec les écoles et une faiblesse des services de soutien pédagogique au fonctionnement des écoles.

L'hypothèse considérée comme la plus pertinente dans la conjoncture actuelle est celle de "deux" commissions scolaires intégrées afin de permettre plus facilement un meilleur soutien pédagogique aux écoles, une redéfinition des services pédagogiques de la commission scolaire, la précision d'objectifs pédagogiques communs, l'addition de personnes-ressources et une transition plus aisée entre le primaire et le secondaire. Au niveau administratif, on espère une déconcentration des services vers l'école, un rapprochement des lieux de décision auprès des utilisateurs, une meilleure utilisation des ressources et des organisations dont le caractère humain est très présent.

Ces cadres ne partagent pas une opinion commune en ce qui a trait à un autre projet de réforme.

Pour les professeurs des trois commissions scolaires, les problèmes à relever sont ceux relatifs à la

duplication des coûts et à la coexistence de trois "administrations" véhiculant une philosophie administrative et éducative différente.

Ceux-ci n'optent pas unanimement pour un projet de réforme spécifique. Cependant, le projet qui suggère l'existence de deux commissions scolaires est le plus populaire. Il faut aussi noter une tendance très forte à opter pour un changement administratif (structures).

De ces réformes, ils expriment les attentes suivantes au niveau pédagogiques: une précision de politiques pédagogiques uniformes pour les deux niveaux d'enseignement, un meilleur soutien pédagogique concernant l'implantation des nouveaux programmes, une diversité plus grande des services éducatifs, une politique de perfectionnement des maîtres plus adéquate et la détermination de meilleurs mécanismes de transition entre le primaire et le secondaire. Au niveau administratif, on souhaite des relations plus soutenues entre le "centre administratif" et les écoles, une meilleure utilisation des ressources disponibles et un certain renouvellement de la philosophie administrative.

Les professionnels non-enseignants sont très sensibilisés aux contraintes sociologiques et politiques.

De plus, ils relèvent les deux problèmes suivants: une certaine déficience de la rationalité administrative et l'absence d'une équipe multidisciplinaire de professionnels.

Ces informateurs appuyent le projet de deux commissions scolaires intégrées. Aux nouvelles organisations, ils suggèrent de poursuivre les objectifs pédagogiques suivants: conception et application d'un projet éducatif plus cohérent, collaboration plus étroite entre les divers agents d'éducation, transition plus facile entre le primaire et le secondaire, intégration des diverses philosophies éducatives et détermination de politiques de développement pédagogique. De plus, ils désirent la mise en place d'une équipe multidisciplinaire de professionnels, une augmentation de conseillers pédagogiques et un certain soutien à apporter au perfectionnement des professeurs.

Au niveau administratif, ils aspirent à observer une administration plus efficace, une présence plus grande de celle-ci dans les écoles et un partage plus précis des responsabilités entre le "centre administratif" et les écoles.

Le projet d'une seule commission scolaire serait intéressant comme alternative, selon nos informateurs, mais ils voient beaucoup d'obstacles à la réalisation de ce projet.

Quant aux divers organismes représentatifs de ces agents, tous se déclarent partisans de l'intégration scolaire des deux niveaux d'enseignement. L'association des cadres scolaires de Charlevoix ne se prononcent pas pour un projet spécifique d'intégration tandis que l'association des principaux, les professionnels non-enseignants d'une commission scolaire locale et de la régionale, ainsi que le syndicat des employés de soutien du niveau primaire proposent le projet de deux intégrées.

Les enseignants du territoire de Charlevoix se sont prononcés en 1978 pour une seule commission scolaire intégrée mais confirmeront ou infirmeront cette première prise de position dans les premiers mois de 1981. Quant au syndicat de soutien du secondaire, nous attendons toujours leur prise de position...

7.0 L'ANALYSE DES DIVERSES HYPOTHESES DE TRAVAIL

7.1 L'INTRODUCTION

Après avoir présenté les principales caractéristiques de l'environnement sociologique des organisations scolaires de Charlevoix, tracé un portrait assez rapide de la situation pédagico-administrative des trois commissions scolaires existantes et présenté une synthèse de l'opinion des agents d'éducation de Charlevoix sur les divers projets de réforme à l'étude, nous procéderons à l'analyse la plus objective possible, des forces et des faiblesses de chacune des hypothèses.

En vue de faciliter une prise de décision rationnelle, nous examinerons chacune des hypothèses en étudiant plus spécifiquement les quatre variables suivantes:

- la démographie scolaire;
- la gestion des ressources (humaines, physiques, et financières);
- la dimension éducative;
- la dimension socio-politique des organisations.

7.2 LA POPULATION SCOLAIRE

Nous présentons dans cette première partie du chapitre, des perspectives de clientèle par niveau et par degré pour le territoire de Charlevoix en tenant compte des trois hypothèses à l'étude. Ces perspectives concernent les élèves du réseau public pour la période des quatre prochaines années scolaires i.e. de 1980-81 à 1983-84.

Nous avons utilisé deux principales sources d'information pour nous permettre d'arriver à ces prévisions. Pour l'année scolaire 1980-81, nous avons consulté le "Sommaire de l'école au 30 septembre". Pour les trois années subséquentes, nous avons exploité les données inclues dans "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec"(1). Il nous a fallu compléter ces données en faisant appel à un taux historique de répartition de la clientèle entre l'est et l'ouest de Charlevoix afin de construire les

(1) Lavigne, J., Frenette, L., Dionne, Louis, "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec, ministère de l'Education, septembre 1980.

tableaux pertinents concernant les trois hypothèses de travail. Ce taux historique[2] est de 59.0% pour l'est et de 41.0% pour l'ouest au niveau primaire. Au secondaire, nous l'avons évalué à 59.9% pour l'est et à 40.1% pour l'ouest de Charlevoix.

Nous n'avons pas cru bon d'élargir davantage le champ de ces prévisions à la suite d'une analyse sommaire des statistiques des naissances des années 1979 et 1980. Les phénomènes observés au cours des années 1980-81 à 1983-84 se répéteraient au cours des deux années ultérieures.

Pour connaître plus spécifiquement le mouvement des clientèles scolaires dans la région de Charlevoix, consultons les tableaux dans l'ordre suivant:

- la population scolaire des trois commissions de Charlevoix (7.2.1);
- la population scolaire des deux commissions scolaires intégrées éventuelles(7.2.2);
- la population scolaire d'une seule commission scolaire intégrée (7.2.3);

---

(2) Pour constituer ce taux historique, nous avons considéré la répartition de la clientèle réelle entre l'est et l'ouest du comté durant les années 1978-79, 1979-80 et 1980-81 pour y déceler la moyenne arithmétique observée pour cette période.

7.2.1 La répartition de la population dans les trois commissions scolaires actuelles pour les années 1980-81 à 1983-84.

COMMISSION SCOLAIRE DU GOUFFRE

	1980-81(3)	1981-82(4)	1982-83(4)	1983-84(4)
Maternelle	190	173	199	199
1ère année	164	178	177	203
2ième année	161	169	173	171
3ième année	174	173	167	171
4ième année	178	185	180	173
5ième année	184	184	182	178
6ième année	217	199	184	183
7ième année	—	31	30	27
Adaptation scolaire	96	67	66	66
TOTAL	1364	1359	1358	1351

(3) Clientèle observée au 30 septembre 1980.

(4) Lavigne, J. Frenette, L., Dionne, L., "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec, 1978-79 à 1983-84, ministère de l'Education, Gouvernement du Québec, septembre 1980.

COMMISSION SCOLAIRE LAURE-CONAN

	1980-81[5]	1981-82[6]	1982-83[6]	1983-84[6]
Maternelle	243	250	286	286
1ère année	275	267	254	292
2ième année	254	242	249	247
3ième année	228	238	240	247
4ième année	261	266	258	250
5ième année	290	264	264	256
6ième année	253	287	264	263
7ième année	22	45	43	40
Adaptation scolaire	97	97	94	96
TOTAL	1923	1956	1952	1977

(5) Clientèle observée au 30 septembre 1980.

(6) Lavigne, J., Frenette, L., Dionne, L., "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec, 1978-79 à 1983-84, ministère de l'Education, Gouvernement du Québec, septembre 1980.

LA REGIONALE DE CHARLEVOIX

	1980-81(7)	1981-82(8)	1982-83(8)	1983-84(8)
Secondaire 1	432	499	489	453
Secondaire 11	503	458	504	494
Secondaire 111	501	456	435	479
Secondaire 1V	560	509	442	422
Secondaire V	469	468	443	376
Adaptation scolaire	186	84	81	78
TOTAL	2651	2474	2384	2302

(7) Clientèle observée au 30 septembre 1980.

(8) Lavigne, J., Frenette, L., Dionne, L., "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec, 1978-79 à 1983-84, ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec, septembre 1980.

Les tableaux de 7.2.1 nous révèlent les faits suivants:

- une certaine stabilisation ou légère augmentation de la clientèle de la commission scolaire du Gouffre et de celle de Laure-Conan;
- une diminution de la clientèle de la commission scolaire régionale de Charlevoix (13.0%).

Si on situe ces trois commissions scolaires dans l'ensemble du réseau des commissions scolaires, le statut de "petite commission scolaire" continue à être confirmé.

De plus, en consultant les statistiques des naissances des années 1979 et 1980, nous pouvons faire l'hypothèse que les faits relevés aux tableaux 7.2.1 seraient observés à nouveau à savoir, légère augmentation des clientèles des commissions scolaires locales et diminution de celle de la régionale (4.0%).

7.2.2 La répartition de la population dans deux commissions scolaires intégrées.

LA COMMISSION SCOLAIRE INTEGREE DU GOUFFRE

	1980-81[9]	1981-82[10]	1982-83[10]	1983-84[10]
Maternelle	190	173	199	199
1ère année	164	178	177	203
2ième année	161	169	173	171
3ième année	174	173	167	171
4ième année	178	185	180	173
5ième année	184	184	183	178
6ième année	217	199	184	183
7ième année	___	31	30	27
Adaptation scolaire	96	67	66	66
Secondaire I	191	200	196	172
Secondaire II	212	184	202	199
Secondaire III	191	183	174	192
Secondaire IV	225	204	177	169
Secondaire V	172	188	174	151
Adaptation scolaire	82	34	32	31
TOTAL	2437	2352	2314	2285

(9) Clientèle observée au 30 septembre 1980.

(10) Lavigne, J., Frenette, L., Dionne, L., "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec, 1978-79 à 1983-84, ministère de l'Education, Gouvernement du Québec, septembre 1980.

LA COMMISSION SCOLAIRE INTEGREE DE LAURE-CONAN

	1980-81(11)	1981-82(12)	1982-83(12)	1983-84(12)
Maternelle	243	250	286	286
1ère année	275	267	254	292
2ième année	254	242	249	247
3ième année	228	238	240	247
4ième année	261	266	258	250
5ième année	290	264	263	256
6ième année	253	287	264	263
7ième année	22	45	43	40
Adaptation sco.	97	97	94	96
Secondaire I	241	299	293	281
Secondaire II	291	274	302	295
Secondaire III	310	273	261	287
Secondaire IV	335	305	265	253
Secondaire V	297	280	259	225
Adaptation sco.	104	50	49	47
TOTAL	3501	3437	3380	3365

(11) Clientèle observée au 30 septembre 1980.

(12) Lavigne J., Frenette, l., Dionne, L., "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec, 1978-79 à 1983-84, ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec, septembre 1980.

La lecture des tableaux 7.2.2 nous permet de connaître les faits suivants:

. l'adoption du projet de réforme des deux commissions intégrées favoriserait l'existence de deux corporations dont les effectifs seraient les suivants en 1980-81: 2437 élèves à la commission scolaire du Gouffre et 3501 étudiants à Laure-Conan;

. ces deux nouvelles commissions scolaires connaîtraient une diminution de la clientèle pour les trois prochaines années de l'ordre de 6.0% (Gouffre) et de l'ordre de 3.0% (Laure-Conan);

. en considérant les statistiques des naissances des années 1979-1980, nous pouvons faire l'hypothèses qu'une diminution des clientèles sensiblement du même ordre serait observée pour les années 1984-1985 et 1985-1986.

Si nous comparons les effectifs de ces commissions scolaires intégrées à ceux des quarante-six commissions scolaires déjà intégrées, nous pouvons conclure qu'elles auraient une population scolaire équivalente ou supérieure à environ dix pour cent (10%) des commissions scolaires intégrées du Québec. Pour l'ensemble du réseau des commissions scolaires, la commission scolaire du Gouffre aurait une population scolaire supérieure à ou moins 38% des corporations actuelles tandis que Laure-Conan posséderait une clientèle supérieure à ou moins 50% des corporations existantes(13).

(13) Données de SIMEQ, décembre 1980.

7.2.3 La population scolaire d'une commission scolaire intégrée

LA COMMISSION SCOLAIRE INTEGREE
DE CHARLEVOIX

	1980-81(14)	1981-82(15)	1982-83(15)	1983-84(15)
Maternelle	433	423	485	485
1ère année	439	435	431	495
2ième année	415	411	422	418
3ième année	402	421	407	418
4ième année	439	451	438	423
5ième année	474	448	446	434
6ième année	470	486	448	446
7ième année	22	76	73	67
Adaptation scolaire	193	164	160	162
SOUS-TOTAL	3287	3315	3310	3348
Secondaire 1	432	499	489	453
Secondaire 11	503	458	504	494
Secondaire 111	501	456	435	479
Secondaire 1V	560	509	442	422
Secondaire V	469	468	443	376
Adaptation scolaire	186	84	81	78
SOUS-TOTAL	2651	2474	2384	2302
TOTAL	5938	5789	5694	5650

(14) Clientèle observée au 30 septembre 1980.

(15) Lavigne,J., Frenette, L., Dionne, L., "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires régionales et intégrées du Québec, 1978-79 à 1983-84, ministère de l'Education, Gouvernement du Québec, septembre 1980.

Du tableau 7.2.3, nous pouvons relever les faits suivants:

- en 1980, le projet d'une seule commission scolaire permettrait l'existence d'une corporation dont les effectifs seraient de 5938 élèves;

- durant les trois prochaines années, la clientèle diminuerait d'environ 4.8%;

- cette diminution s'explique par la baisse des inscriptions du niveau secondaire;

- à partir des statistiques des naissances de 1979 et de 1980, nous pouvons faire l'hypothèse que des phénomènes démographiques analogues seront observés durant les années 1984-85 et 1985-86.

Cette commission scolaire intégrée aurait des effectifs supérieurs à environ 30% des commissions scolaires intégrées déjà existantes et à 75% de celles de l'ensemble du réseau scolaire.

Grandes lignes de l'évolution de la population scolaire:

Globalement, quelle que soit l'hypothèse qui sera retenue par les "décideurs", nous pouvons noter une évolution des clientèles similaires à celle de l'ensemble du Québec. Retenons que le maintien des trois commissions scolaires existantes contribuera à confirmer

davantage le caractère restreint des clientèles scolaires de Charlevoix. En privilégiant l'existence de deux commissions scolaires, on maintient ou on augmente sensiblement la taille des organisations scolaires de Charlevoix tout en diminuant le nombre des organismes. Enfin, en favorisant l'existence d'une seule commission scolaire, la corporation scolaire concernée aurait une dimension supérieure au trois quart(3/4) des commissions scolaires du réseau scolaire québécois.

7.3 LA GESTION DES RESSOURCES

Nous traiterons tour à tour des questions suivantes: les ressources humaines, les ressources physiques et les ressources financières.

Notre préoccupation fondamentale dans cette partie de notre étude est de repérer les forces et les faiblesses des hypothèses à l'étude en tenant compte spécifiquement de la variable ressource. Et plus concrètement, nous essaierons de répondre à l'interrogation suivante: "Qu'adviendra-t-il au niveau des ressources disponibles si l'une des hypothèses est adoptée par les "décideurs"?

7.3.1 Les ressources humaines:

Plus précisément, nous tenterons de répondre à cette question à savoir quelle est l'hypothèse qui semble favoriser le plus une économie de ressources ou une meilleure utilisation de celles-ci ou encore, une plus grande marge de manoeuvre à l'organisme ou aux organismes éventuellement responsables de l'éducation dans Charlevoix.

Pour atteindre notre objectif, nous traiterons des questions spécifiques concernant les catégories suivantes:

- les cadres administratifs des commissions scolaires et des écoles;
- les cadres politiques;
- les professionnels non-enseignants;
- les professeurs;
- le personnel de soutien.

7.3.1.1 Les cadres administratifs des commissions scolaires et des écoles

Posons-nous une première question: quel sera le nombre maximal d'hors-cadres et de cadres de services disponibles aux corporations existantes?

COMMISSION SCOLAIRE	CLIENTELE				HORS-CADRES ET CADRES DE SERVICES	
	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	NOMBRE ACTUEL	NOMBRE EN 1983-84
GOUFFRE	1364	1359	1358	1371	2	2
LAURE-CONAN	1923	1956	1952	1977	3	3
CHARLEVOIX	2651	2474	2384	2302	5	4
TOTAL					10	9

Si la décision de maintenir les trois commissions scolaires existantes est prise, dans le cadre du réglement "2902", retenons les faits suivants:

. les deux commissions scolaires locales ne pourront pas changer le nombre d'hors-cadres et de cadres de services. Leur marge de manoeuvre n'augmentera pas pour leur permettre un mode organisationnel adapté à leurs besoins administratifs;

. la commission scolaire régionale verra le nombre d'hors-cadres et de cadres de services diminuer de un (1). En conséquence, nous pouvons faire l'hypothèse que les problèmes de rareté des ressources humaines s'accentueront et que la marge de manoeuvre diminuera quant aux choix d'un mode organisationnel adapté à leurs besoins administratifs;

. enfin, notons que l'effectif total d'hors-cadres et de cadres de services passera de dix (10) à neuf (9) pour l'ensemble des trois organisations.

La deuxième question à étudier est le nombre maximal
disponibles pour deux commissions scolaires intégrées selon le réglement "2902".

COMMISSION SCOLAIRE	CLIENTELE				HORS-CADRES ET CADRES DE SERVICES
	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	
COM. SCOL. INTEGREE DU GOUFFRE	2437	2352	2314	2285	3
COM. SCOL. INTEGREE DE LAURE-CONAN	3501	3437	3380	3365	4
TOTAL					7 plus 1 à l'éduc. aux adul

Si les commissaires décidaient de favoriser l'existence de deux commissions scolaires intégrées, voici les principales conséquences:

. à chaque pôle du comté, la commission scolaire responsable pourrait disposer d'un cadre supplémentaire pour organiser l'enseignement aux deux niveaux d'enseignement;

. majoration de la marge de manoeuvre dans la répartition des responsabilités administratives à la suite de la diminution d'un centre administratif et élimination sensible de la duplication des responsabilités à l'intérieur d'une même région;

. économie éventuelle d'un poste de cadre pour l'ensemble de la région; les effectifs passeraient de neuf (9) à huit (8) administrateurs;

. nécessité d'une entente régionale pour pouvoir profiter d'un cadre responsable de l'éducation des adultes (article 12 du règlement "2902").

La dernière question à cerner est le nombre d'hors-cadres et de cadres de services maximal pouvant être au service d'une seule commission scolaire intégrée pour la région de Charlevoix.

COMMISSION SCOLAIRE	CLIENTELE				HORS-CADRES ET CADRES DE SERVICES
	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	
COMMISSION SCOLAIRE INTEGREE DE CHARLEVOIX	5938	5789	5694	5650	7 plus 1 à l'éduc. des adultes
TOTAL					8

Si les charlevoisiens optent pour une seule commission scolaire régionale oeuvrant au niveau élémentaire et secondaire, relevons les faits suivants:

. majoration très grande de la marge de manoeuvre dans la répartition des responsabilités administratives compte tenu de la disparition de centres administratifs (spécialisation des tâches);

. élimination de la duplication de postes administratifs;

. possibilité d'une économie plus grande de postes de cadre si les besoins sont inférieurs au nombre de huit (8);

. la politique administrative et salariale du réseau de l'éducation permet un nombre maximal de postes équivalents pour les deux projets d'intégration;

. pour en arriver à l'effectif total maximal de "huit" (8) cadres, voici le rappel des

articles de "2902" sur lesquels nous nous appuyons:

- l'article 11 permet "6" cadres compte tenu des clientèles (5 000 à 5 999);
- l'article 18 et 19 nous offre la possibilité d'ajouter un cadre pour la coordination de l'enseignement élémentaire étant donné que les effectifs "élèves" seraient supérieurs à 2 000 pour la section du primaire au niveau régional;
- l'article "12" permet la nomination d'un cadre pour la clientèle adulte puisque la situation n'est pas modifiée par ce projet;

. le coût moyen[16] à épargner pour la diminution d'un cadre pourrait être évalué de cette façon:

- rémunération de la personne-cadre:	45 000. $
- bénéfices marginaux: *	11 500. $
- salaire de la secrétaire:	15 000. $
- bénéfices marginaux: *	3 750. $
- frais d'opération:	2 000. $
- frais de voyage:	1 000. $
Coût total:	78 250. $

* 25% du salaire.

(16) Selon les normes salariales de l'année scolaire 1980-81.

La décision de former une ou deux commissions scolaires intégrées permettra, entre autres, une augmentation de la marge de manoeuvre financière si on réussit à court ou à moyen terme de relocaliser les cas de surplus de personnel suite à cette réorganisation administrative. A cet effet, le réglement "2902" prévoit l'application de procédures administratives explicitées dans les articles 225 à 266. Ce réglement spécifie plus particulièrement les éléments suivants:

. l'organisme concerné doit tenir compte des possibilités de mise à la retraite, de perfectionnement, de mutation ou d'autres mouvements afin de permettre le réajustement des effectifs;

. si nécessaire, la corporation peut faire des mises en disponibilité;

. les critères de mises en disponibilité sont établis par la commission et par l'association concernée;

. la personne mise en disponibilité peut choisir une des possibilités suivantes:
  - être relocalisée dans le même

ou dans un autre organisme du secteur de l'éducation;

- recevoir une indemnité de séparation;
- prendre un congé de pré-retraite.

Les cadres des écoles:

Globalement, nous croyons qu'aucune des hypothèses à l'étude peut affecter d'une façon très substantielle les effectifs des cadres des écoles. Par contre, il y aurait fort probablement un cas d'exception i.e. celui de l'Isle aux Coudres. Le regroupement des deux niveaux d'enseignement dans cette localité pourrait permettre fort probablement à l'organisme responsable d'affecter un principal à l'école institutionnelle qui serait en opération.

Cependant, notons l'accroissement de la marge de manoeuvre dans le cas des deux hypothèses d'intégration concernant la mobilité de son personnel de cadres. Pour les cadres des écoles, les possibilités de diversification de leur expérience administrative augmenteraient (deux niveaux d'enseignement et école à personnalité différente). Dans l'éventualité de l'adoption du projet d'une seule commission scolaire, cette marge de manoeuvre serait nettement supérieure au projet de deux commissions scolaires intégrées.

Pour évaluer cette marge de manoeuvre, consultons le tableau suivant:

CADRES D'ECOLES		
	PRINCIPAUX	PRINCIPAUX ADJOINTS
COMMISSION SCOLAIRE DE CHARLEVOIX	2	6
COMMISSION SCOLAIRE DU GOUFFRE	3	1
COMMISSION SCOLAIRE DE LAURE-CONAN	5	1
TOTAL	10	8

7.3.1.2 Les cadres politiques (les commissaires)

. Les commissaires:

Le maintien des trois commissions scolaires ne modifiera pas le nombre de conseils scolaires et celui de conseils exécutifs. La situation présente se prolongerait à savoir:

. 13 commissaires à Laure-Conan et un exécutif de cinq membres;

. 11 commissaires à la commission scolaire du Gouffre et un exécutif de cinq membres;

. 24 commissaires à la régionale et un exécutif de cinq membres.

L'actualisation de deux commissions scolaires intégrées éliminerait un conseil des commissaires et un conseil exécutif (régional). L'économie réalisée pourrait être évaluée de la façon suivante:

. salaire des membres de l'exécutif:	11 180. $
. frais de voyages pour les réunions de l'exécutif et de délégation:	3 000. $
. frais de voyages pour les réunions du conseil scolaire:	3 000. $
. frais de secrétariat:	2 000. $
TOTAL	19 180. $

La réalisation d'une seule commission scolaire intégrée diminuerait le nombre de conseils scolaires et celui de conseils exécutifs de deux. Les économies que nous pouvons relever sont:

. salaire des membres de l'exécutif:	20 180. $
. frais de voyages pour les réunions des exécutifs et de délégation:	6 000. $
. frais de voyages pour les réunions des conseils des commissaires et de délégation:	6 000. $
. bénéfices marginaux:	1 000 $
. Frais de secrétariat:	4 000. $
TOTAL	37 000. $

. Les parents:

Actuellement, comme la loi sur l'instruction publique le prévoit, un comité de parents existe à l'intérieur de chacune des commissions scolaires. Pour chaque commission, ce mécanisme représente un certain coût. Ce coût serait selon les diverses hypothèses:

BUDGET DES COMITES DE PARENTS

HYPOTHESES	STATU QUO	DEUX COMMISSIONS SCOL. INTEGREES	UNE COMMISSION SCOL. INTEGREE
Régionale de Charlevoix	500. $	___	_____
Gouffre	2 000. $	2 000. $	3 000. $
Laure-Conan	2 000. $	2 000. $	_____
TOTAL	4 500. $	4 000. $	3 000. $

Comme le tableau des coûts le laisse sous-entendre, le projet de deux commissions scolaires intégrées ou d'une commission scolaire intégrée serait susceptible d'être sensiblement plus économique que l'hypothèse du statu quo puisqu'un ou deux comité(s) de parents cesserait(ent) ses activités. Cette diminution n'affecterait pas, à notre avis, la dimension qualitative et quantitative de la démocratie scolaire charlevoisienne compte tenu des principes de représentation de ce type de comité.

7.3.1.3 Les professionnels non-enseignants:

Pour connaître le profil de cette catégorie d'employés selon les diverses hypothèses à l'étude, nous allons valoriser une démarche comparative. Plus concrètement, il s'agira de comparer la situation actuelle de Charlevoix avec les deux projets de réforme éventuels.

Si les membres des commissions scolaires décident de maintenir les trois commissions scolaires existantes, il est difficile de penser à une majoration de la main-d'oeuvre de cette catégorie. Pourquoi?

Les administrateurs de ces trois commissions scolaires invoquent que la situation financière de leurs organismes ne leur permet pas de faire plus... A moins que certaines priorités disparaissent au profit de d'autres...

Selon nos informations, les commissions scolaires existantes disposeraient sensiblement des mêmes effectifs. Voici très brièvement le profil de cette catégorie pour l'ensemble de la région:

COMMISSION SCOLAIRE	PROFESSIONNELS NON-ENSEIGNANTS(17)						
	CONSEILLER D'ORIENTATION	PSYCHOLOGUE	EDUCATION CHRÉTIENNE ET PASTORALE	FRANCAIS	BIBLIOTHECAIRE	EDUCATION PHYSIQUE	ENFANCE INADAPTEE
GOUFFRE	—	—	.5	1.0	—	—	—
LAURE-CONAN	—	1.0	.5	1.0		.5	.5
CHARLEVOIX	3.0	—	4.2	1.0	2	—	.5
TOTAL	3.0	1.0	5.2	3.0	2	0	1.0

(17) Situation actuelle observée pour l'année 1980-81.

Les faits décrits dans ce tableau sont:

- peu de professionnels non-enseignants présents dans chacune des commissions scolaires;
- absence de conseiller(s) pédagogique(s) dans la plupart des disciplines enseignées sauf en français, en éducation chrétienne ou en pastorale;
- absence de psychologue(s) dans deux commissions scolaires sur trois.

Dans l'éventualité où le projet de deux commissions scolaires intégrées est adopté, voici comment se répartirait la main-d'oeuvre professionnelle:

COMMISSION SCOLAIRE	PROFESSIONNELS NON-ENSEIGNANTS						
	CONSEILLER D'ORIENTATION	PSYCHOLOGUE	CONS. EN EDUCATION CHRETIENNE	FRANCAIS	BIBLIOTHECAIRE	EDUCATION PHYSIQUE	ENFANCE INADAPTEE
GOUFFRE	1.0	—	2.0	1.5	1.0	—	—
LAURE-CONAN	2.0	1.0	3.2	1.5	1.0	.5	1.0
TOTAL	3.0	1.0	5.2	3.0	2.0	.5	1.0

La lecture de ce tableau nous permet de relever les failles observées lors de l'étude du maintien des trois commissions scolaires actuelles tout en notant une possibilité d'une meilleure utilisation des ressources existantes pour un pôle de population i.e. l'est ou l'ouest de Charlevoix.

Dans ce contexte d'une seule commission scolaire, le rattachement à un centre administratif donnerait la situation suivante:

COMMISSION SCOLAIRE	PROFESSIONNELS NON-ENSEIGNANTS						
	CONSEILLER D'ORIENTATION	PSYCHOLOGUE	CONS. EN EDUCATION CHRETIENNE	FRANCAIS	BIBLIOTHECAIRE	EDUCATION PHYSIQUE	ENFANCE INADAPTEE
COMMISSION SCO. INTEGREE DE CHARLEVOIX	3.0	1.0	5.2	2.0	3.0	.5	1.0

A première vue, relevons une conséquence positive i.e. la présence dans Charlevoix d'une équipe professionnelle plus diversifiée pour la clientèle des deux niveaux d'enseignement. En effet, s'il n'y a pas de modification de la masse monétaire pour cette catégorie de personnel, notons l'existence de quinze (15) postes de professionnels. La corporation scolaire disposerait alors d'une marge de manoeuvre plus grande pour diversifier davantage à la suite de départs et pour mieux utiliser la main-d'oeuvre disponible. Cependant, soyons conscients des contraintes que créent le contexte géographique de Charlevoix.

Il faut bien admettre que si l'adoption d'un nouveau projet de structure administrative amène une plus grande marge de manoeuvre financière pour l'organisme ou les organismes responsables, l'addition de personnes-ressources dans cette catégorie devrait être une priorité...

7.3.1.4 Les professeurs:

Quelle que soit l'hypothèse retenue, cette variable qu'est la réforme administrative ne devrait

pas jouer d'une façon très substantielle sur les effectifs professeurs et la masse monétaire subventionnée pour la rémunération de ceux-ci compte tenu des contraintes suivantes qui sont indépendantes de la structure organisationnelle:

. la convention nationale des professeurs;

. la convention locale commune à la région de Charlevoix;

. la définition de la tâche faite en fonction du nombre d'élèves.

Plus précisément, nous pouvons affirmer que si les paramètres des allocations des ressources ne sont pas modifiés, nous pourrions observer sensiblement en 1980-81, des masses monétaires disponibles équivalentes dans l'hypothèse de deux commissions scolaires intégrées à chacun des pôles. Si le projet d'une seule "intégrée" était retenue, nous pourrions noter une légère différence qui pourrait profiter à une école plutôt qu'à une autre. Cette situation permettrait un léger accroissement de la marge de manoeuvre administrative. Nous appuyons cette affirmation sur les éléments suivants:

. un plus grand bassin d'élèves;

. l'application d'un paramètre moyen pour l'ensemble de la région au niveau primaire; en effet, Gouffre et Laure-Conan ont des paramètres différents concernant les effectifs suivants:

	Maternelle	Primaire
Gouffre	1/36.0	1/17,65
Laure-Conan	1/35,88	1/17.45

Cette marge de manoeuvre pourrait s'accroître encore plus à court terme si la baisse de clientèle était observée davantage au niveau des clientèles "lourdes" (enfance en difficulté d'apprentissage et options professionnelles) qu'à celui des clientèles inscrites aux options générales.

7.3.1.5 Le personnel de soutien

Comme l'engagement du personnel de soutien n'est pas lié à l'application des règles d'effectifs aussi précises que celles des cadres ou des enseignants, notre objectif n'est pas d'esquisser une projection de type quantitatif selon les trois hypothèses de l'étude. Nous poursuivons plutôt celui de tracer le portrait de la situation actuelle et nous proposerons quelques considérations qualitatives qui sauront nous faire comprendre les divers enjeux dans le choix d'une hypothèse d'un projet de réforme.

D'abord, essayons de brosser un tableau du personnel de soutien disponible à l'intérieur des trois commissions scolaires actuelles:

PERSONNEL DE SOUTIEN (18)

	Adj. administration	Agent de bureau	Aide domestique	Appariteur	Bibliotechnicien	Cont. d'entretien	Cuisinier	Gardien et concierge	Magasinier	Maître électricien	Opp. d'offset	Ouvrier d'ent.	Régis. serv. d'équip.	Régis. de transp.	Tech. en loisir	Tech. en org. scol.	Tech. en trav. prat.	Secrétaire	Secrétaire de direction	Surveillant d'élèves
CHARLEVOIX	1	8	x	2	1	1	2	4	5	1	2	16	x	1	2	15	2	8	4	7
GOUFFRE	x	1	x	x	1	x	x	5.5	x	x	x	6.5	x	x	x	x	x	6.5	1	x
LAURE-CONAN	x	2	2	x	1	1	x	9	x	x	x	2	1	x	x	x	x	7.5	2	x
TOTAL	1	11	2	2	3	2	2	18.5	5	1	2	24.5	1	1	2	1.5	2	22	7	7

La lecture de ce tableau nous sensibilise aux faits suivants:

- diversité très grande de la main-d'oeuvre disponible à la régionale comparativement à la main-d'oeuvre employée par les locales;

(18) Données de l'année scolaire 1979-80 de SIMEQ et revisées auprès des informateurs pour 1980-81.

. les effectifs de cette catégorie d'employé de la régionale sont nettement supérieurs à chacune des locales;

. les catégories d'employés les plus représentées sont:

  - ouvrier d'entretien
  - secrétaire
  - secrétaire de direction
  - gardien
  - agent de bureau

Un changement de structure administrative quelconque devrait amener les conséquences suivantes:

. une diminution de secrétaires de direction à moyen terme;

. une diminution du personnel de secrétariat à moyen terme;

. une possibilité de diminution du nombre d'agents de bureau;

. une meilleure utilisation de ces types de personnel;

. une plus grande efficacité du ou des "centre(s) administratif(s)" à la suite de la présence d'une équipe plus diversifiée et dont les effectifs seraient plus élevés.

Le maintien des trois commissions scolaires devrait favoriser dans un contexte de rareté des ressources, l'existence des problèmes suivants:

- des effectifs réduits du personnel à l'intérieur des commissions scolaires locales;
- une trop grande dépendance du fonctionnement de ces organisations (commissions scolaires locales) sur une seule personne au niveau des emplois techniques;
- une diminution assez aiguë de services avec la baisse de la clientèle du secondaire.

7.3.2 Les ressources physiques

Nous limiterons nos propos à ces questions à savoir les centres administratifs, les écoles sur le territoire, l'équipement informatique et le transport.

7.3.2.1 Les centres administratifs

Dès le début de cette analyse, précisons que les trois centres administratifs sont situés physiquement à l'intérieur d'écoles physiques des commissions scolaires du territoire.

Le maintien des trois commissions scolaires existantes ne devrait pas modifier la localisation actuelle, les coûts d'entretien et les coûts d'opération. Plus particulièrement, Laure-Conan et Gouffre semblent n'avoir aucun besoin d'expansion actuellement. Quant à la régionale de Charlevoix, elle loge présentement à l'intérieur des locaux de Marguerite d'Youville qui appartiennent à Laure-Conan. Pour ce centre, c'est une situation récente.

Le prolongement de l'existence de ces trois corporations impliquera possiblement la duplication des coûts au sujet des catégories suivantes: entretien et réparation, entretien ménager et consommation

énergétique. Nos informateurs évaluent ces coûts de cette façon pour l'année 1980:

. Laure-Conan:	19 785. $
. Gouffre:	8 500. $
. Charlevoix:	12 000. $ (location)

L'adoption du projet de deux commissions scolaires intégrées permettra d'économiser les coûts d'opération (entretien, réparation, entretien ménager et consommation énergétique) du centre administratif de Charlevoix sans majorer d'une façon significative ceux des deux centres administratifs des locales actuelles (économie éventuelle et possibilité d'une meilleure utilisation des équipements).

L'acceptation du projet d'une seule commission scolaire augmentera les possibilités d'économies aux items mentionnés antérieurement. Cependant, ces économies pourraient être diminuées par la décision portant sur la localisation du centre administratif, le plan des effectifs (superficie nécessaire pour le loyer) adopté et le style d'organisation désiré (centralisation ou déconcentration). Il nous est difficile de faire une évaluation monétaire précise mais tout au moins, nous pouvons affirmer qu'il y a des possibilités d'économies et surtout d'une meilleure utilisation des équipements disponibles.

7.3.2.2 Les écoles du territoire

Avant d'étudier les diverses hypothèses, construisons un tableau qui nous permettra de situer davantage les diverses écoles physiques du territoire.

	ECOLES PHYSIQUES				
COMMISSIONS SCOL.	- 100[19]	100 à 199	200 à 299	300 à 399	400 et +
(20)					
CHARLEVOIX (3)	-	1	-	-	2
GOUFFRE (8)	2	5	-		1
LAURE-CONAN (11)	4	4	-	3	-
TOTAL	6	10	0	3	3

La lecture de ce tableau nous sensibilise aux caractéristiques suivantes de ce réseau d'écoles:

- 72% des écoles physiques ont des effectifs inférieurs à 200 étudiants;
- 28% des écoles physiques ont des effectifs inférieurs à 100 élèves;
- "les petites écoles" est un phénomène davantage aiguë chez les commissions scolaires locales;

(19) Nombre d'élèves.

(20) Nombre d'écoles physiques

Cette description de la réalité nous permet de conclure assez rapidement que nous sommes vis-à-vis un réseau qui coûte très cher à administrer compte tenu des phénomènes de dispersion de la clientèle et de la multitude des édifices dont il faut assumer les divers coûts pour assurer la fréquentation de ces écoles. Et ce problème est davantage accentué pour le secteur est du comté.

Est-ce que les coordonnées de ce problème seront différentes à la suite de l'acceptation d'un projet de réforme administrative? A première vue, nous serions portés à répondre par la négative. Cependant, si on étudie davantage la question, deux thèmes de réflexion pourraient nous aider à infirmer cette première réponse.

L'adoption d'un projet de réforme favoriserait l'acquisition d'une marge de manoeuvre administrative plus grande. Cette nouvelle situation faciliterait, entre autres, la fréquentation à une même école d'une clientèle scolaire des deux niveaux de formation (Isle aux Coudres). Ce fait nous permet de déceler certaines économies potentielles au niveau de l'entretien d'une école, de l'encadrement et peut-être de professeurs tout en respectant certaines contraintes

du milieu et la volonté des communautés à maintenir ouverte la dernière école du village... Avec le développement éventuel de nouveaux services éducatifs, rien nous empêche de penser à la majoration de cette marge de manoeuvre à moyen terme. Enfin, avec la baisse des effectifs au secondaire, on peut faire l'hypothèse d'une intégration éventuelle de certaines clientèles scolaires du primaire à la polyvalente.

De plus, une décision positive des commissaires vis-à-vis un projet de réforme quelconque favoriserait surtout une meilleure utilisation des locaux éducatifs disponibles. Plusieurs faits peuvent confirmer cet énoncé. Parmi ces faits, citons-en quelques-uns. Dans le secteur de la Malbaie comme dans celui de Baie-Saint-Paul, les cafétérias des polyvalentes pourraient servir à une très grande partie de la clientèle du primaire. Généralement, les polyvalentes de cette région sont mieux équipées en termes de salles d'activités physiques (piscine) et d'activités socio-culturelles. Compte tenu de la clientèle assez restreinte de cette région, il y a peut-être lieu de penser à des possibilités d'aménagement d'horaires qui permettront une plus grande utilisation de ces locaux éducatifs par un plus grand nombre d'élèves.

Enfin, autant la réalisation de deux commissions scolaires comme d'une seule corporation scolaire, amènerait à notre avis, ces avantages explicités antérieurement.

7.3.2.3 L'informatique

La question des ressources techniques en informatique est un sujet fort complexe. Signalons qu'un comité inter-commissions de Charlevoix existe actuellement pour étudier toute la question. Il serait téméraire de notre part de vouloir faire le tour du sujet alors qu'un comité de travail va l'étudier sérieusement en disposant plus de ressources que nous...

En pensant à ce problème, la seule question qui nous intéresse est de connaître la relation de cette question avec le choix d'une nouvelle structure administrative. Plus précisément, il s'agit de voir si une hypothèse quelconque pourrait amener plus facilement des solutions à ce problème. Nos informateurs que nous avons rencontrés, ont répondu par la négative compte tenu de la dimension de la clientèle de Charlevoix qui sera de toute façon inférieure

à 6 000 élèves. La probabilité à ce que Charlevoix puisse avoir les moyens d'être autonome techniquement semble assez mince. L'hypothèse d'être reliée à une autre commission scolaire qui disposerait des équipements techniques plus sophistiqués est plausible...

7.3.2.4 Le transport

Le service est déjà régionalisé depuis 1974. Selon le témoignage de certains informateurs, il répond adéquatement aux besoins des utilisateurs de l'est et de l'ouest. Cette organisation régionale respecte la loi sur l'instruction publique qui veut attribuer aux corporations régionales cette responsabilité (article 431). Le mérite de cette structure permet de disposer d'une équipe à effectif réduit (régisseur et un agent de bureau) disponible pour l'ensemble de la région. Cela représente une économie financière très appréciable.

Quel que soit le projet de réforme adopté, il serait sage, à notre avis, de maintenir ce service régionalisé compte tenu de l'expérience très féconde connue jusqu'ici. La réalisation des économies éventuelles contribuerait à un accroissement de la marge de manoeuvre pour les corporations éventuelles.

De plus, parmi les derniers projets d'intégration autorisés, les autorités compétentes insistent très fortement pour maintenir le service régionalisé avant de respecter la volonté du milieu pour des changements administratifs (intégration).

En conséquence, nous pouvons affirmer que ce service régional ne devrait pas être remis en cause par l'adoption d'un projet de réforme tel que celui de "deux" commissions scolaires intégrées. Quant aux autres hypothèses, il est évident que cette remise en question ne peut être faite.

7.3.3 Les ressources financières

Pour nous permettre d'atteindre les objectifs de notre démarche, il faudra tenter de répondre à ces trois questions:

- Est-ce qu'une des hypothèses à l'étude représente potentiellement plus d'avantages concernant l'économie des ressources financières?...
- Y-a-t-il un projet qui puisse procurer une "marge de manoeuvre financière" plus grande?
- Est-ce qu'il y a un projet qui semble favoriser une meilleure utilisation des ressources financières?

7.3.3.1 Les économies éventuelles

Avant de répondre à la première question, précisons qu'elle est très complexe et qu'il nous sera très difficile d'évaluer d'une façon très précise les coûts compte tenu de l'absence d'informations concernant les variables suivantes:

- modalités concrètes de réalisation d'un projet de réforme;
- type d'organigramme privilégié;
- plan d'effectif retenu;
- localisation du centre administratif;
- temps nécessaire pour relocaliser le surplus du personnel;
- les caractéristiques précises (classification) du personnel relocalisé;
- les paramètres de l'allocation des ressources de la corporation ou des corporations éventuelles.

Malgré ces contraintes, nous arriverons à repérer surtout les postes budgétaires où les économies seraient possibles, à identifier l'ordre de grandeur de ces coûts et à situer chacune de ces hypothèses concernant cette préoccupation.

Notre analyse antérieure des ressources humaines et des ressources physiques en tenant compte de chacune des hypothèses, nous offre des éléments nécessaires pour construire le tableau suivant:

ECONOMIE ET COÛT SUPPLÉMENTAIRE (21)

	3 COMM. SCOLAIRES	2 COMM. SCOLAIRES	1 COMM. SCOLAIRE
RESSOURCES HUMAINES			
- hors-cadres et cadres de service	+ 78 500	- 78 500	- 225 500 (22)
- cadres d'école	nihil	nihil	nihil
- cadres politiques	+ 38 500	- 20 180	- 38 500
- professionnels non-enseignants	nihil	nihil	nihil
- professeurs	nihil	nihil	nihil
- personnel de soutien	+ 75 000 (23)	- 37 500 (23)	- 75 000 (23)
RESSOURCES PHYSIQUES			
- centres adminis.	+ 27 000	- 12 000	- 15 000
- écoles	+ 35 000	- 35 000 (24)	- 35 000 (24)
- informatique	nihil	nihil	nihil
- transport	nihil	nihil	nihil
TOTAL	+ 254 000	- 183 180	- 389 000

(21) Lorsqu'il y aura économie, le chiffre sera précédé du symbole "-"; le coût supplémentaire sera précédé d'un "+".

(22) Nous faisons l'hypothèse que six cadres devraient suffire pour assumer les diverses tâches administratives.

(23) Nous privilégeons l'hypothèse d'une économie de deux postes si on décide de maintenir deux commissions scolaires. Dans le contexte d'une seule commission, nous émettons l'hypothèse d'une économie de quatre postes. Un poste est évalué à 15 000 - 3 750 (salaire et bénéfices marginaux). Ces postes pourraient être épargnés dans les domaines suivants: tenue de livres, perception des taxes, service de la paye.

(24) Une école de moins à l'Isle aux Coudres (entretien, chauffage, conciergerie).

La lecture de ce tableau nous aide à constater les faits suivants:

- l'existence d'une seule commission scolaire représenterait une économie potentielle à moyen terme d'environ 389 000. $; le maintien de deux commissions scolaires favoriserait une économie potentielle d'environ 183 180. $ et le "statu quo" nécessiterait des dépenses supplémentaires de 254 000. $;
- les postes budgétaires les plus importants sont: hors-cadres et cadres de services, personnel de soutien, cadres politiques et centres administratifs;
- cette projection nous semble "modérée". On pourrait en élaborer d'autres plus optimistes ou pessimistes;
- la plupart des explicitations qui nous permettent d'arriver à ces chiffres sont inclues dans les chapitres traitant des ressources humaines et des équipements.

Cette évaluation des économies éventuelles devra être nuancée par les deux facteurs suivants: les économies d'échelles possibles et le maintien des paramètres actuels équivalents(allocations des ressources) pour la future ou les futures corporations dans Charlevoix.

La majoration de la taille des organisations devrait susciter des économies d'échelle qui sont difficilement appréciables actuellement mais qui

pourraient augmenter d'une façon très sensible les économies prévues pour les deux projets de réforme.

Par contre, si la politique générale du Gouvernement consistant à diminuer un certain nombre de ressources (enseignants) dans tout le réseau scolaire (200 enseignants en 1980-81) est maintenue pour les prochaines années, Charlevoix pourrait être davantage touché. Jusqu'ici, les commissions scolaires locales étaient exemptées parce qu'elles avaient des effectifs inférieurs à 2 000 élèves. De plus, le taux de vieillissement et le taux de suppléance de chaque corporation étant différent, ces faits pourraient motiver le Ministère à émettre de nouveaux paramètres d'allocation de ressources. En conséquence, nous pourrions relever des subventions différentes de la part du ministère de l'Education.

7.3.3.2 Une marge de manoeuvre plus grande

La majoration de la dimension des objets administratifs (clientèle , équipement, personnel, budget) permettrait aux administrateurs de disposer d'une marge de manoeuvre plus grande pour administrer l'organisation ou les organisations éventuelles.

Cette marge de manoeuvre devrait favoriser une plus grande efficacité et un plus grand esprit de créativité dans la gestion de cette (ces) corporation(s).

Cet avantage est à noter dans les deux projets de réforme. Cependant, retenons que le projet d'une seule commission scolaire représente encore plus d'intérêts que l'hypothèse de deux commissions scolaires si on considère uniquement cet aspect.

7.3.3.3 Une meilleure utilisation des ressources financières

Une des conséquences positives de la disparition d'une ou deux commissions scolaires, c'est la diminution de la duplication des postes ou des responsabilités professionnelles ou administratives sur un même territoire donné. Les ressources financières consacrées au coût de cette duplication pourront être utilisées pour pallier à la faiblesse de certains services actuels.

Voici les principaux domaines où nous notons des possibilités d'élimination de duplication des dépenses:

. la direction générale;

. la direction des services éducatifs;

. la direction des services financiers;

. la direction des services de l'équipement;

. la direction des services du personnel;

. le secrétariat général;

. les frais de représentation:

  - régional
  - provincial

. les centres administratifs (loyers, frais d'entretien);

. les structures politiques.

Nous croyons que les deux hypothèses concernant l'intégration des deux niveaux d'enseignement favoriseraient cette diminution de la duplication. Cependant, notons que le projet d'une seule commission scolaire atténuerait davantage ce phénomène des dépenses.

Compte tenu des dimensions restreintes des organisations actuelles, l'augmentation des utilisateurs devrait aussi contribuer à susciter une meilleure utilisation des ressources financières consacrées à l'organisation et à l'offre de services. Il y a certains services professionnels et administratifs qui pourraient connaître une augmentation des utilisateurs

sans pour cela augmenter le coût d'opération. N'oublions pas que le projet d'une seule commission scolaire permettrait de multiplier par deux la dimension des clientèles alors que l'actualisation de l'hypothèse de deux commissions scolaires augmenterait la taille des organismes de l'ordre de 80%. Cette meilleure utilisation pourrait être observée surtout aux postes suivants: équipements éducatifs et services professionnels. Cependant, il nous est difficile d'évaluer laquelle des deux hypothèses concernant l'intégration serait la plus efficace...

7.4 LA DIMENSION EDUCATIVE

Avant d'analyser l'impact des trois hypothèses de travail sur la variable éducative, précisons tout de suite qu'un changement de structure quelconque n'aura pas un effet direct, à notre avis, sur l'acte d'enseignement si nous considérons que les acteurs principaux de l'apprentissage sont surtout: l'enseignant, l'élève et le groupe d'apprentissage. Cependant, le succès de cet acte d'apprentissage peut être facilité par une planification, une organisation, une coordination et une évaluation efficace du fonctionnement et du développement du réseau des écoles. C'est à ce niveau qu'un projet de réforme administrative aura certainement un impact indirect sur l'acte éducatif. Bien sûr, une nouvelle structure organisationnelle n'affectera pas le ratio maître/élève, le nombre de cadres des écoles mais pourrait modifier substantiellement, entre autres, la nature de la présence du centre administratif dans l'école, le partage des responsabilités entre le centre administratif et les écoles, le soutien professionnel à offrir à l'enseignant et enfin, le type de gestion des services éducatifs.

La description de la réalité pédagico-administrative de Charlevoix que l'on retrouve plus spécifiquement dans les chapitres traitant des organisations et

de l'opinion des agents d'éducation nous aide à faire les constats suivants:

- pour les trois centres administratifs, un nombre infime de personnes est affecté plus spécifiquement à l'administration de la pédagogie;

- les commissions scolaires ont un personnel assez restreint de professionnels pour apporter un soutien à la pédagogie;

- les cadres des centres administratifs semblent disposer peu de temps pour assumer une présence dans les écoles;

- un projet éducatif dans une commission scolaire semble plus ou moins une réalité;

- la difficulté de la transition du primaire au secondaire pour l'étudiant est relevée;

- peu d'options professionnelles sont offertes à la Baie-Saint-Paul et à la Malbaie.

7.4.1 Le nombre de personnes affecté à l'administration

Notre réflexion nous a permis de relever certains faits concernant le personnel chargé de l'administration de la pédagogie. Au niveau primaire, une commission scolaire sur deux a à son service un directeur des services éducatifs dont la tâche administrative principale est d'animer et de diriger les services éducatifs. Quant à l'autre commission scolaire, la personne doit investir ses énergies à la fois sur trois dossiers: l'administration générale, les relations de travail et l'enseignement. Au niveau secondaire, la seule personne affectée à l'administration des services éducatifs doit aussi assumer la fonction de secrétaire général tout en ayant à administrer un réseau dont les distances géographiques sont une contrainte quotidienne. Ce dossier de la formation des étudiants du secondaire doit être géré sans la présence d'un conseiller en formation professionnelle et en formation générale, ressources dont nous pouvons relever la présence dans la très grande manorité des centres administratifs des régionales du Québec.

7.4.2 La présence de conseillers pédagogiques

Tant au niveau primaire qu'au niveau secondaire, nous avons pu observer une présence très faible de

conseillers pédagogiques susceptibles d'alimenter la pédagogie spécifique des diverses matières de formation. L'acuité de ce problème s'intensifiera plus spécifiquement dans les six prochaines années compte tenu des deux variables suivantes: l'implantation des nouveaux programmes et le vieillissement des professeurs. De plus, mentionnons plus particulièrement la faiblesse des équipes pédagogiques au niveau de l'enfance en difficulté et de l'évaluation (docimologie). Enfin, notons la quasi-absence d'une politique cohérente de perfectionnement des enseignants.

7.4.3 La présence du centre administratif dans les écoles

Le personnel responsable de l'administration de l'enseignement au centre administratif peut difficilement entretenir des relations directes fréquentes (présence) avec l'ensemble du personnel des écoles. Généralement, ce sont surtout par l'intermédiaire des cadres d'écoles que le personnel du centre reçoit des appréciations concernant l'état des besoins, le climat de travail et, les conséquences des politiques pédagogiques et administratives de leur corporation.

7.4.4 Le projet éducatif

Notons aussi la quasi-absence d'un véritable projet éducatif cohérent spécifique à chacune des commissions scolaires. Les objectifs communs de formation et les instruments communs d'évaluation ne sont pas définis et partagés d'une façon très précise par tous les acteurs concernés. En conséquence, les professeurs du secondaire peuvent identifier assez rapidement l'origine (école primaire) des élèves dont ils ont la charge assez fréquemment par l'état des connaissances et le type d'autonomie que manifestent les étudiants concernés... Dans une telle conjoncture, nous pouvons nous poser des questions sur l'égalité des utilisateurs concernant la qualité des services.

7.4.5 La transition du primaire au secondaire

Constamment, tout au cours de notre cueillette d'informations dans le milieu, un problème nous est soumis i.e. celui relatif à la transition entre le primaire et le secondaire. En soumettant cette question, on globalise davantage en référant à une certaine incohérence dans le cheminement pédagogique de l'étudiant. Comme la formation du secondaire est sous la

juridiction d'une autre corporation, il semble que cette situation ne favorise pas la communication et la collaboration entre les agents d'éducation, responsables de la formation au primaire et ceux qui assument les mêmes responsabilités au niveau secondaire (programmes, méthodes d'enseignement, forces et faiblesses de la formation acquise jusqu'ici, le comportement, etc.). On étend cette situation problématique à la coexistence dans Charlevoix de philosophies éducatives différentes qui inspirent les diverses organisations.

7.4.6 Les options professionnelles

Nos informateurs déplorent assez fréquemment le nombre limité d'options professionnelles offertes à la Malbaie et à la Baie-Saint-Paul. On est sensible au phénomène de la non-complémentarité entre les deux secteurs. On voudrait même atténuer la situation des inscriptions à l'extérieur dans ce secteur de formation des étudiants de Charlevoix.

7.4.7 Les hypothèses de travail et la vie éducative

Vis-à-vis ces constats, posons-nous la question suivante: "Quelle est la contribution plausible de chacune des hypothèses à l'étude pour atténuer ou solutionner les problèmes soulevés dans les diverses organisations actuelles?".

Le maintien des trois commissions scolaires pourrait réussir à atténuer les situations problématiques occasionnées par la faiblesse de projets éducatifs qui devraient unifier l'action des divers réseaux d'école pour leur niveau de formation dont ils ont la responsabilité et les problèmes reliés à l'offre des diverses options professionnelles. D'ailleurs, ces situations problématiques à notre avis, n'ont pas une relation très étroite avec une structure organisationnelle mais plutôt avec les objectifs et le type de gestion valorisés par les organisations. Quant aux problèmes concernant la transition du primaire au secondaire et le cheminement pédagogique cohérent de l'étudiant, la volonté des divers agents pourrait diminuer l'intensité de ces problèmes... De plus, il faudrait arriver à mettre en place des mécanismes efficaces de concertation entre les commissions scolaires responsables des deux niveaux d'enseignement pour un secteur de population donné.

Par contre, la marge de manoeuvre administrative et financière ne devrait pas varier suffisamment pour solutionner les difficultés dûes à la rareté des ressources humaines affectées à l'administration, à l'animation, au soutien de la pédagogie et à la disponibilité de ces ressources pour assumer une présence dans les écoles. En effet, les commissions locales ne connaîtraient pas des augmentations de clientèle assez sensibles pour acquérir une marge de manoeuvre financière leur permettant de modifier leur situation administrative. Quant à la régionale, cette marge administrative et financière diminuera d'ici les trois prochaines années à la suite d'une baisse assez substantielle des effectifs étudiants. En effet, dès la prochaine année scolaire, elle devrait avoir moins de 2 500 étudiants.

L'hypothèse de deux commissions scolaires intégrées devrait normalement favoriser l'extension des projets éducatifs aux deux niveaux d'enseignement et mettre en place des mécanismes institutionnels administratifs permanents pour pallier aux difficultés occasionnées par la transition du primaire au secondaire et ainsi permettre la réalisation d'un cheminement pédagogique plus cohérent. Quant à l'offre d'options professionnelles, les deux nouvelles corporations devraient mettre en place

des mécanismes régionaux afin de planifier efficacement le partage des options et l'organisation de cet enseignement entre les deux secteurs compte tenu du bassin de clientèles très restreint (350 à 400 étudiants). Une certaine marge de manoeuvre administrative et financière pourrait augmenter afin d'atténuer la portée des problèmes dûs à la rareté des ressources humaines, responsables de l'administration, de la coordination, de l'animation, et du soutien de la pédagogie. Dans un nouveau contexte administratif, la présence du centre administratif dans les écoles pourrait se faire sentir davantage.

Une seule commission scolaire intégrée s'acquitterait dans le contexte d'une structure de services décentrés de la responsabilité de solutionner les problèmes reliés au projet éducatif et à la transition du primaire au secondaire. Elle ajouterait une dimension régionale au projet éducatif tout en respectant la couleur locale de chacun des secteurs de Charlevoix. Compte tenu d'une seule instance décisionnelle qui serait régionale, la planification, la coordination et l'organisation de l'enseignement seraient assurées par un seul centre de responsabilité. Ce projet permettrait d'acquérir une marge de manoeuvre administrative et financière supérieure aux deux autres projets à l'étude. Dans un contexte de gestion saine, cela devrait normalement faciliter davantage

la solution des problèmes reliés au nombre de personnes disponibles pour l'administration, la coordination, l'animation et le soutien de la pédagogie. De plus, la présence du centre administratif dans les écoles pourrait être davantage possible.

7.5 LA DIMENSION SOCIO-POLITIQUE

Notre réflexion sur la réalité socio-politique charlevoisienne nous a permis de repérer sept (7) thèmes qui nous donneront l'occasion de faire le tour de la problématique de cette dimension. Ces thèmes sont les suivants:

- la double allégeance politique;
- la région d'appartenance;
- le partage du pouvoir;
- la motivation des commissaires;
- la proximité des lieux de décision;
- l'efficacité du fonctionnement du gouvernement local;
- les options des agents d'éducation de Charlevoix.

7.5.1 La double allégeance.

Le commissaire de Charlevoix est membre de deux gouvernements locaux. Il oeuvre à la fois au niveau local et régional. Il participe à la prise de décision de deux organismes privilégiant une philosophie administrative différente. Il solutionne des problèmes administratifs dont les dossiers

sont préparés par des technocraties ayant des traits de personnalité différents et une approche administrative distincte. Ce contexte exige beaucoup de souplesse et un coefficient d'adaptation très élevé de la part du commissaire.

7.5.2 La région d'appartenance

Au cours des nombreux contacts que j'ai pu avoir avec les charlevoisiens depuis les quatre derniers mois, j'ai fait le constat suivant à savoir que "la région administrative fonctionnelle semble être pour la plupart des citoyens, la région de Québec (003) tandis que la région d'appartenance[25] est davantage Charlevoix-ouest ou Charlevoix-est". L'entité Charlevoix n'est pas un concept qui a des résonnances dans la vie quotidienne des citoyens. L'homme moyen de ce coin du Québec s'il demeure dans l'ouest, va généralement travailler, faire ses emplettes et réquérir de services professionnels, sociaux et éducatifs à Baie-Saint-Paul. Quand ce chef-lieu ne lui offre pas ce qu'il désire, il descendra à Québec. Et ce phénomène est analogue pour le citoyen de l'est. Le chef-lieu pour celui-ci sera la Malbaie.

---

(25) Léonard, Jacques "La décentralisation: une perspective communautaire nouvelle", fascicule 6, secrétariat à l'aménagement et à la décentralisation, Gouvernement du Québec, chapitre 2.

Quand les services de la ville ne le satisfont pas, il ira à Québec.

En conséquence, il est difficile autant pour le citoyen de l'est que pour celui de l'ouest de se préoccuper et de s'impliquer au sujet des problèmes éducatifs charlevoisiens. Pourquoi? Cela semble une préoccupation qui ne lui est pas familière... A d'autres niveaux de la vie sociale, on ne lui demande pas souvent de cultiver cet intérêt.

7.5.3. Le partage du pouvoir

Comme nous l'avons relevé précédemment, le secteur de la Malbaie a plus de représentants (13) que celui de Baie-Saint-Paul (11). Au point de départ, notons cette situation d'inégalité concernant le poids politique qui s'explique par la variable démographique. Cette situation d'inégalité apporte un certain "contre-poids" à cette volonté pour ces communautés de sauvegarder dans un domaine, une autonomie qu'elles ont quotidiennement dans les autres secteurs de la vie sociale.

Pour contrer cette inégalité, on observe depuis une quinzaine d'année un investissement assez impressionnant d'énergies pour se négocier un pouvoir (élections à l'exécutif, partage d'options, questions locales de l'est ou de l'ouest etc.). Que la question soit pédagogique, administrative ou sociale, on a tendance à politiser fréquemment tous ces problèmes. Lorsque le point de vue de l'ouest ne triomphe pas, beaucoup de citoyens ont le réflexe d'interpréter les résultats en faisant appel constamment à leur situation d'infériorité.

7.5.4 La motivation du commissaire

Compte tenu des observations relevées antérieurement dans ce sous-chapitre, notons une implication plus spontanée pour oeuvrer au niveau local qu'à celui de la région (Charlevoix).

7.5.5 La proximité des lieux de décision en relation avec les utilisateurs

Etant donné l'étendue du territoire de Charlevoix, cette variable doit être considérée dans l'analyse des diverses hypothèses de travail.

7.5.6 L'efficacité de fonctionnement du gouvernement local

Il est à noter que la taille des conseils scolaires de Laure-Conan et du Gouffre nous semble respecter les lois découlant de travaux scientifiques concernant les critères d'efficacité de travail en groupe. Dans un tel cadre de travail, les probalités pour que chacun puisse apporter sa contribution optimale sont très fortes. Cependant, nous croyons que le nombre total de membres de "24" au conseil des commissaires de la régionale peut être une contrainte non négligeable qui nuit à l'implication optimale de chacun des commissaires.

7.5.7 Les options des agents d'éducation de Charlevoix

Cette question est traitée dans le chapitre sixième. Ce sont principalement ces acteurs qui auront à vivre les conséquences de ces changements administratifs. Il est pertinent de connaître leurs opinions et d'en tenir compte lors de la prise de la décision. Car, le succès de ces changements est lié pour une très grande partie à l'acceptation des réformes par ces agents.

7.5.8 Les hypothèses de travail vis-à-vis cette réalité socio-politique

En considérant cette réalité socio-politique, analysons chacune des hypothèses de travail.

En maintenant l'existence des trois corporations actuelles, quelles en seront les principales conséquences? Voici les principaux faits qui nous apparaissent probants:

- la situation de la double allégeance pour le commissaire de Charlevoix continuera à être vécue;
- le commissaire devra diminuer l'accent sur ces intérêts provenant de son affiliation à la "région d'appartenance" pour être davantage sensibilisé à la dimension "charlevoisienne";
- la situation d'inégalité politique devra être surmontée en déployant une certaine imagination concernant l'élaboration éventuelle de solutions politiques (principes de représentation, mécanismes d'affectation à l'exécutif, lieu du siège social etc...);
- un renouvellement de la motivation du commissaire sera peut être nécessaire afin d'en arriver à une meilleure implication au niveau régional;
- les centres de décision de la régionale seront assez éloignés des utilisateurs;
- une efficacité mitigée de la part du conseil des commissaires de la régionale sera observée à moyen terme;
- l'opinion des agents d'éducation serait négligée d'une certaine façon...

En consentant à réaliser le projet de deux commissions scolaires intégrées, voici les éléments à relever:

- le commissaire de l'est comme celui de l'ouest n'a qu'une allégeance politique à assumer;
- ce projet valorise la "région d'appartenance";
- Charlevoix-ouest comme Charlevois-est détiendra un pouvoir politique équivalent dans le secteur de l'éducation;
- l'implication du commissaire pourrait être plus facile;
- un rapprochement des centres de décision s'effectuera auprès des utilisateurs;
- une efficacité accrue des conseils des commissaires;
- le respect de la volonté de changement des agents d'éducation.

En valorisant la réalisation d'une commission scolaire intégrée, signalons les conséquences éventuelles suivantes:

- le maintien d'une seule allégeance politique;
- la valorisation de l'entité "Charlevoix";
- l'inégalité du pouvoir politique à résoudre;
- une plus grande implication du commissaire sera à cultiver au niveau régional;
- l'éloignement des centres de décision par rapport aux utilisateurs;

- une efficacité mitigée du conseil des commissaires.
- une réticence de certaines catégories des agents d'éducation.

7.6 LA CONCLUSION

Pour nous permettre de visualiser davantage l'analyse des trois hypothèses à l'étude, essayons de résumer nos propos en construisant un tableau comparatif. Pour faciliter la lecture, précisons qu'en absisse, chacune des hypothèses est représentée et en ordonnée, figurent les principales dimensions de notre analyse ainsi que les principaux indicateurs. A l'intérieur de chacune des dimensions vis-à-vis chacun des indicateurs, nous tentons de présenter les avantages en termes d'intensité selon les hypothèses à l'étude.

(cf. tableau aux pages suivantes)

TABLEAU COMPARATIF DES TROIS HYPOTHESES DE TRAVAIL

VARIABLES/INDICES _____HYPOTHESES_____

NOMBRE DE COMMISSIONS SCOLAIRES	"TROIS"COMM. SCOL.	"DEUX" COMM. SCOL.	"UNE" COM. SCOL.
DEMOGRAPHIE			
. population scolaire	—	X	XX
RESSOURCES HUMAINES			
. cadres des comm sco.	—	X	XX
. cadres des écoles	—	X	XX
. cadres politiques	—	X	XX
. prof. non-enseig.	—	X	XX
. professeurs	—	—	X
. soutien	—	X	XX
EQUIPEMENTS IMMOB.			
. centres administ.	—	X	XX
. écoles du territoire	—	X	X
. l'informatique	—	—	—
. le transport	—	—	—
RESSOURCES FINANCIERES			
. économie de ressour.	—	X	XX
. marge de manoeuvre	—	X	XX
. utilisation plus rationnelle	—	X	XX

LEGENDE: — aucun avantage significatif
X certains avantages
XX plusieurs avantages

VARIABLES/INDICES _____HYPOTHESES_____

NOMBRE DE COMMISSIONS SCOLAIRES	"TROIS" COMM. SCOL.	"DEUX" COMM. SCOL.	"UNE" COM. SCOL.
EDUCATION			
. l'administration de la pédagogie	—	XX	XX
. soutien à la pédag.	—	X	XX
. présence du "centre adm. dans les écoles	—	XX	XX
. projet éducatif	—	—	—
. transition primaire-secondaire	—	X	X
. options profession.	X	—	X
SOCIO-POLITIQUE			
. double allégeance	—	XX	XX
. région d'appartenance	X	XX	—
. partage du pouvoir	X	XX	—
. motivation des com.	X	XX	—
. proximité des lieux de décision	X	XX	—
. efficacité du fonctionnement du gouvernement local	X	XX	X
. l'opinion des principaux agents d'éduc.	—	XX	X

LEGENDE: — aucun avantage significatif

X certains avantages

XX plusieurs avantages

Globalement, les faits les plus significatifs qui semblent émerger de notre analyse sont les suivants:

- le projet de maintenir trois commissions scolaires est l'hypothèse la moins intéressante si nous considérons les variables suivantes: démographie scolaire, ressources humaines, équipements immobiliers, ressources financières et la dimension éducative. Cependant, retenons qu'elle présente certains avantages au niveau socio-politique;

- le projet de deux commissions scolaires nous apparaît représenter certains avantages concernant la démographie scolaire, les ressources humaines, les équipements immobiliers, la gestion financière et certains indicateurs éducatifs. Par contre, notre étude comparative nous révèle qu'elle est une hypothèse très intéressante pour quelques indicateurs éducatifs et tous ceux de la dimension socio-politique si la conjoncture ne se modifie pas à moyen terme (cinq ans);

- le projet d'une seule commission scolaire est celui qui offre le plus d'avantages au sujet des variables suivantes: démographie, ressources humaines, ressources financières, certains indicateurs éducatifs et un indicateur politique. On peut aussi relever certains avantages au niveau des équipements immobiliers de certains indicateurs éducatifs et de deux indicateurs socio-politiques. Par contre, notons une faiblesse assez marquée de cette hypothèse sous l'angle socio-politique;

- le projet de "deux" commissions scolaires est la seule hypothèse qui ne compte pas de faiblesse majeure si nous considérons les trois variables étudiées.

Plus précisément, retenons qu'au niveau démographique, les clientèles scolaires du niveau primaire se stabiliseront ou connaîtront une légère augmentation d'ici les quatre prochaines années. Par contre, la diminution de la clientèle du secondaire sera d'environ treize (13) pour cent d'ici les quatre prochaines années. En conséquence, le maintien des trois commissions scolaires confirmera le statut de "petite commission scolaire" alors que le choix de l'un ou l'autre projet de réforme contribuerait à augmenter d'une façon assez sensible la taille des corporations scolaires éventuelles.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le "statu quo" n'accorderait pas une augmentation de la marge de manoeuvre pour les commissions scolaires locales alors que la régionale devrait en avoir une encore plus réduite qu'en 1980. Les deux projets de réforme permettraient à des degrés différents une certaine majoration de la marge de manoeuvre, une meilleure utilisation des ressources humaines et une élimination de la duplication des dépenses à moyen terme.

Au niveau des équipements immobiliers, les deux projets de réforme favoriseraient à des degrés différents (centre administratif et écoles) l'acquisition d'une plus grande marge de manoeuvre, une meilleure utilisation des locaux éducatifs et une diminution de dépenses.

Une économie, une plus grande marge de manoeuvre et une meilleure utilisation des ressources financières à des degrés différents peuvent être relevées dans les deux projets d'intégration.

Pour la dimension éducative, les deux projets accorderaient à des degrés différents une plus grande marge de manoeuvre administrative pour affecter diverses ressources humaines à l'administration et au soutien professionnel de l'activité éducative et ainsi faciliteraient une meilleure utilisation des ressources humaines. De plus, la réalisation de ces projets pourrait permettre la mise en place de mécanismes permanents internes à la (aux) commission(s) scolaire(s) pour favorise. une présence permanente du ou des "centre(s) administratif(s) dans les écoles ainsi qu'une meilleure transition entre le niveau primaire et celui du secondaire.

Enfin, au niveau socio-politique, l'hypothèse de deux commissions scolaires présente beaucoup d'avantages concernant le respect de la région d'appartenance, l'autonomie politique des secteurs, les intérêts des commissaires, certaines conditions pour l'efficacité des gouvernements locaux et l'opinion des agents d'éducation. De plus, elle solutionne le problème de la double allégeance.

A un degré moindre, le "statu quo" offre certains avantages concernant les points mentionnés antérieurement si on exclue le problème de la double allégeance. Le projet d'une seule commission scolaire rencontre un certain appui chez les agents d'éducation de Charlevoix tout en ayant certains avantages concernant l'efficacité du gouvernement local.

8.0 CONCLUSION

8.0 CONCLUSION GENERALE:

L'analyse des diverses hypothèses nous aide à constater clairement certains faits. Entre autres, elle nous révèle que le "statu quo" est à éviter. Par rapport aux deux autres hypothèses, le maintien des trois commissions scolaires présente aucun avantage significatif au niveau administratif et éducatif. Cependant, elle comporte certains atouts dans le domaine socio-politique si nous la comparons au projet d'une commission scolaire.

Notre étude des diverses dimensions nous convainc que les commissaires de Charlevoix ont intérêt à opter pour une des formules d'intégration des deux niveaux d'enseignement. Une décision dans ce sens amènerait un progrès intéressant si nous considérons surtout la variable administrative et éducative. Quant à la dimension socio-politique, l'hypothèse de l'existence de deux commissions scolaires présente des atouts très intéressants. Cependant, le projet d'une seule commission scolaire comporte certaines faiblesses importantes à ce niveau.

La lecture de cette analyse traitant des forces et les faiblesses du projet d'intégration nous

amène à conclure que la décision est dépendante du poids que les "décideurs" accorderont à chacune des variables étudiées. A la suite de cette assertion, nous pourrions émettre diverses hypothèses sur la meilleure décision à prendre. Ici, nous nous bornerons à n'en citer que quelques-unes. Si les commissaires valorisent surtout la variable administrative, c'est le projet d'une seule commission scolaire qui devrait être adopté. Par contre, si les administrateurs politiques sont surtout sensibles à la dimension politique, ils décideront de mettre en place deux commissions scolaires. Cependant, si les commissaires veulent mettre l'emphase sur l'aspect éducatif, ils devraient opter normalement pour l'existence d'une seule commission scolaire. Enfin, si les agents politiques accordent un poids égal aux trois dimensions analysées, l'adoption du projet de "deux commissions scolaires" devrait se faire. Nous pourrions continuer à élaborer des hypothèses. Mais nous croyons que les commissaires peuvent le faire aussi bien que nous...

Mais à titre de conseiller de gestion et de développement, laquelle des décisions nous semble la plus pertinente? Nous serions portés à opter pour un projet qu'on pourrait appeler de "moyen terme" i.e. le projet de deux commissions scolaires. Pourquoi? Cette

hypothèse favorise des changements positifs à l'intérieur des trois dimensions étudiées. Nous croyons qu'il ne faut négliger aucune dimension de cette situation problématique si nous voulons conserver le nombre maximal de probalités de succès parce que nous avons à solutionner un problème à triple volets. Théoriquement, nous pouvons isoler une variable. Mais dans le contexte quotidien, nous ne devons pas oublier les interrelations réelles entre ces dimensions.

En effet, il serait difficile à notre avis de valoriser seulement la variable administrative alors que, dans les faits, les acteurs qui auront à opérationnaliser le projet de réforme devront faire face aux contraintes dûes au contexte socio-politique. Et cette réalité socio-politique affectera certainement l'efficacité de ces diverses mesures administratives et éducatives.

La variable socio-politique telle que nous l'avons traitée réfère à la réalité du "pouvoir" mais aussi à une réalité sociologique (mentalité). Cette mentalité n'est pas spécifique aux commissaires mais aussi aux cadres administratifs des corporations, aux professionnels non-enseignants, aux professeurs, aux employés de soutien. Un changement de mentalité ne peut s'opérer du jour au

lendemain. Il faut y mettre du temps. Une période de cinq ans ou de dix ans ne représente pas beaucoup de temps dans l'histoire d'une communauté.

Notre observation de la réalité charlevoisienne ne nous permet pas de repérer des indicateurs de changement concernant la mentalité d'ici quelques mois... Actuellement, il est difficile de relever l'existence d'un climat de confiance et d'estime réciproque nécessaire à une intégration complète des structures administratives et politiques en éducation de Charlevoix. Tout ce que nous pouvons dire, c'est que ce sont des attitudes à cultiver graduellement...

Nous retenons comme solution l'hypothèse de l'existence de deux commissions scolaires tout en préconisant le maintien de services régionaux dans les champs d'activités relatifs au transport et à l'éducation permanente. Pourquoi? Certaines contraintes dûes à des politiques nationales, l'expérience féconde du fonctionnement de ces services au niveau régional, une meilleure utilisation de ressources et la volonté des divers agents d'éducation de la région nous y incitent. De plus, il faudra prévoir des mécanismes de concertation entre les autorités des deux nouvelles organisations scolaires au sujet du plan développement et de la

gestion du dossier de l'enseignement professionnel. Il est peut-être inutile d'appuyer d'une façon très exhaustive cette recommandation mais rappelons-nous rapidement les problèmes de ce type d'enseignement: clientèle assez restreinte, non-complémentarité des options offertes à la Baie-Saint-Paul et à la Malbaie et perte de la clientèle locale au profit des commissions scolaires environnantes.

L'implantation de ces deux nouvelles commissions scolaires intégrées sera une réussite en autant qu'on utilise d'une façon prioritaire les économies réalisées, la marge de manoeuvre administrative nouvellement acquise et les possibilités plus grandes d'utilisation des ressources humaines afin d'améliorer les services présidant à la planification, l'organisation, la coordination et l'animation des services éducatifs ainsi qu'au soutien du développement des programmes de formation.

Ces organisations devront aussi se pencher très sérieusement sur les types de relations des centres administratifs avec les écoles et la présence du "siège social" dans les écoles.

9.0 RECOMMANDATIONS

9.0 RECOMMANDATIONS:

- Ne pas maintenir l'existence de trois commissions scolaires dans Charlevoix.

- Restructurer les organisations qui sont responsables de l'enseignement dans Charlevoix en privilégiant l'intégration des niveaux d'enseignement.

- Implanter deux commissions intégrées dans Charlevoix.

- Mettre en place une commission scolaire intégrée qui desservira le territoire actuel de la commission scolaire du Gouffre.

- Etablir une commission scolaire intégrée qui offrira les services éducatifs sur le territoire de la commission scolaire de Laure-Conan.

- Maintenir des services régionaux au niveau de l'éducation des adultes et du transport.

- Constituer un organisme régional de concertation pour faciliter un développement cohérent de l'enseignement professionnel dans Charlevoix.

- Voir à l'amélioration des services, responsables de la planification, de l'organisation, de la coordination et du développement de la formation des étudiants.

- Apporter un soutien professionnel aux écoles en ce qui concerne le développement des divers programmes de formation.

- Elaborer une politique cohérente de communications avec les écoles.

- Assurer une présence soutenue des "centres administratifs" dans les écoles.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Association des cadres scolaires du Québec "Intégration des commissions scolaires", Québec, janvier 1980.

Boucher, M., "Processus de prise de décision en matière de construction régionale", Projet d'intervention, ENAP, Québec, 1980.

COMMEL, "L'organisation et le fonctionnement des commissions scolaires dispensant l'enseignement élémentaire à 3 000 élèves et moins", ministère de l'Education, Québec, octobre 1974.

Conseil économique et social de la région de Charlevoix, "Services communautaires", La Malbaie, octobre 1980.

En collaboration, "Document d'information et de soutien relatif à l'application de l'article "472" de la loi sur l'instruction publique", ministère de l'Education, Québec, 1974.

En collaboration, "Guide général d'information relatif à la formation des commissions scolaires intégrées", ministère de l'Education, Québec, 1979.

Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec, "Rapport d'un relevé sur l'application de l'intégration scolaire", Document 8263, Québec, juin 1979.

Gouvernement du Québec, "Réglement relatif aux conditions d'emplois du personnel de cadre et de gérance des commissions scolaires et des commissions régionales", A.C. 2902, Québec, 1978.

Gouvernement du Québec, "Réglement relatif aux conditions d'emplois des directeurs généraux et directeurs généraux adjoints des commissions scolaires et des commissions scolaires régionales", A.C. 2901, Québec, 1978.

Gouvernement du Québec, "La décentralisation: une perspective communautaire nouvelle", ministère du Conseil exécutif, Québec, 1977.

Gouvernement du Québec, "L'école québécoise", Québec, MEQ, février 1979.

Gouvernement du Québec, "L'école s'adapte à son milieu", ministère de l'Education, Québec, 1980.

Gouvernement du Québec, "Politique relative à l'application de l'article "472" de la loi sur l'instruction publique", Québec, mars 1974.

Gouvernement du Canada, "Population. Répartition géographique, Circonscriptions électorales fédérales" Recensement de 1976, Catalogue 92-801.

Lavallée, M., "Le regroupement scolaire", Projet d'intervention, ENAP, Montréal, avril 1977.

Lavasseur, J., "Etude de la relation entre la taille des commissions scolaires, la quantité et la spécialisation de leurs services" Conseil scolaire de l'Ile de Montréal, avril 1976.

Lavigne, J., Frenette, L., Dionne, L., "Perspectives de la clientèle scolaire pour les territoires des commissions scolaires intégrées du Québec de 1978-79 à 1983-84", ministère de l'Education, Québec, septembre 1980.

Le Confident, ... Divers articles concernant le monde scolaire de Charlevoix, années 1978-79-80.

Poly, "L'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes", ministère de l'Education, Québec, janvier 1974.

Kepner-Tregoe, "Le manager rationnel", édition de l'organisation, Paris, 1972.

Kepner-Tregoe, "Les processus rationnels d'analyse de problème et de prise de décision", Princeton, New-Jersey, 1974.

Tessier, R., Tellier, Y., "Changement planifié et développement des organisations", IFG-EPI, Montréal, 1973.

Thériault, R., "Organisation administrative", Projet d'intervention, ENAP, Québec, mai 1976.